

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VINÍCIUS ATZ

O DESEMPENHO DAS EMPRESAS FAMILIARES FRENTE AO SEU PROCESSO  
DE PROFISSIONALIZAÇÃO

CURITIBA

2015

VINÍCIUS ATZ

O DESEMPENHO DAS EMPRESAS FAMILIARES FRENTE AO SEU PROCESSO  
DE PROFISSIONALIZAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Jane Mendes Ferreira

CURITIBA


2015

TERMO DE APROVAÇÃO

Vinicius Atz

"O DESEMPENHO DAS EMPRESAS FAMILIARES FRENTE AO SEU  
PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO"

DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:



Prof.ª Dr.ª Jane Mendes Ferreira  
(Orientadora/UFPR)



Prof. Dr. Jansen Mala Del Corso  
(Examinador/PUC-PR)



Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez  
(Examinador/UFPR)

24 de março de 2015

**Dedico este trabalho à minha esposa  
Camille e meus filhos Bernardo e Fernanda,  
fonte de compreensão, carinho, superação e  
incentivo em toda a caminhada.**

## **AGRADECIMENTOS**

Fazer um curso de mestrado é uma experiência única, e quem obtém essa oportunidade tem a obrigação de agradecer pelos momentos passados.

Agradeço a Deus pela oportunidade de retomar os estudos após passar um tempo longe da academia. Agradeço por ter tido saúde para passar por esta experiência e por ter tido a oportunidade de conviver com pessoas maravilhosas neste período, a quem agradeço neste espaço.

Aos meus amores Camille, Bernardo e Fernanda, pelo apoio incondicional, pelos fins de semana que deixamos de passar juntos, pelo apoio, pela companhia, pela cumplicidade.

Aos meus pais, pela estrutura familiar oferecida e pelo sustento em todas as etapas acadêmicas anteriores a esta.

À Universidade Federal do Paraná, por sua estrutura, organização e equipe de funcionários, em especial aos funcionários da biblioteca e secretaria do PPGADM.

À Jane Mendes Ferreira, minha exigente orientadora, hoje minha referência como docente, pela aceitação de me orientar em um tema escolhido por mim, diferente do que ocorreu com a grande maioria dos meus colegas.

Aos professores participantes da banca Jansen Maia Del Corso e Fernando Antônio Prado Gimenez, pelas excelentes colocações para a construção deste trabalho.

Aos professores que foram o pilar desta caminhada, em especial à professora Natália Rese, pela sua infinita dedicação, e Bruno Fernandes, por seu empenho em tornar a teoria e a prática o mais próximo possível.

Aos colegas de mestrado que deixaram o caminho mais leve, seja pelo apoio, pelas brincadeiras ou pelas conversas despretensiosas nas salas de estudo. Em especial aos amigos Sérgio Vogt e Fabíola Weinhardt Jazar, que tiveram participação direta neste trabalho. Muito obrigado a todos que possibilitaram esse caminho e tornaram a jornada possível e mais prazerosa,

"If I have seen further, it is because I have  
stood on the shoulders of giants"  
(Isaac Newton)

## RESUMO

As empresas familiares possuem destaque na sociedade, sendo o tema relevante para a gestão empresarial. Um dos temas relevantes para o entendimento da empresa familiar é a conceituação de seu processo de profissionalização, principalmente quando as atenções da família se voltam para a busca de melhorias, havendo a necessidade de maior profundidade em pesquisas empíricas que comprovem a relação da profissionalização das empresas familiares com seu desempenho (CHRISMANN *et al.*, 2009; DEKKER *et al.*, 2013). Utilizou-se neste trabalho o conceito de profissionalização em empresas familiares proposto por Dekker *et al.* (2013), baseado no construto multidimensional em que foram estudados os seguintes grupos e suas variáveis: gestão financeira; envolvimento de membros não pertencentes à família na gestão; gestão de recursos humanos; e descentralização da autoridade. Já com relação à medição de desempenho, utilizou-se como base neste trabalho a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), que preserva os indicadores financeiros como síntese final do desempenho gerencial e organizacional, através de quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento. A pesquisa foi desenvolvida através de uma abordagem qualitativa, tendo como estratégia de pesquisa o estudo de caso. As técnicas de coletas de dados utilizadas no presente trabalho foram a entrevista semi-estruturada, a observação não participante e a consulta a documentos. As empresas familiares pesquisadas neste estudo pertencem ao mesmo grupo empresarial, que passam por momentos diferentes no seu processo de profissionalização, apesar de possuírem diversas similaridades: possuem o mesmo porte, operam no mesmo setor de mercado, pertencem à mesma rede de reformadores de pneus, estão localizadas no estado do Paraná, porém em distâncias que não permitem que concorram entre si, possuem o mesmo perfil de fornecedores e o mesmo perfil de clientes. As três empresas apresentaram resultados diferentes quanto à profissionalização, tendo uma delas maior grau de profissionalização que as demais. Já quanto ao desempenho, as três empresas possuem resultados parecidos, porém o pior desempenho se deu com a empresa que possui o maior grau de profissionalização. Diferente do que usualmente é afirmado no mundo dos negócios, de que as empresas familiares são tradicionalmente pouco profissionais e, caso fossem "profissionalizadas", apresentariam melhores resultados, este estudo de caso trouxe à tona a caracterização de que a empresa familiar organizada, com processos bem definidos, estratégias de atuação formadas, pode apresentar bons resultados. Neste estudo de caso é possível afirmar que as empresas com maior grau de profissionalização, sem a presença de familiares em sua gestão, tem piores resultados do que as empresas familiares com gestores pertencentes à família.

**Palavras Chave:** Empresas Familiares; Desempenho; Profissionalização



## ABSTRACT

Family businesses have highlighted in the societies in which they operate, being a relevant subject to business management. One of the important issues to the understanding of the family business is the conception of its professionalization process, especially when the family's attention turns to the search for improvements, with the need for greater depth in empirical research showing the relationship of the professionalization of family business with its performance (CHRISMANN *et al.*, 2009; DEKKER *et al.*, 2013). This research used the concept of professionalization in family business proposed by Dekker *et al.* (2013), based on the multidimensional construct in which the groups and their following variables were studied: finance; involvement of nonfamily members in management; human resource management; and decentralization of authority. To the measurement of performance, this research based on the Balanced Scorecard (BSC), which preserves the financial indicators as a final synthesis of management and organizational performance through four perspectives: financial, from customer, internal processes and learning and growth. The research was developed through a qualitative approach with the research strategy of case study. Data collection techniques used in this work were the semi-structured interview, the non-participant observation and consultation documents. The family businesses surveyed in this study belong to the same business group, which pass through different moments in their professionalization process, despite having several similarities: the same size, operating in the same market sector, belong to the same network of retreading tires, located in the state of Paraná, but at distances that do not allow competition with each other, have the same profile of suppliers and the same kind of client. The three companies presented different results in terms of professionalization, one of them a higher degree than the others. As for the performance, the three companies have similar results, but the worst performance was with the company with the highest degree of professionalization. Unlike what is usually stated in the business world, that family businesses are traditionally unprofessional and if they were "professionalized", would present better results, this case study raised the characterization that organized family business, with well defined processes, operating formed strategies, can have better results. In this case study it is clear that the companies with the highest degree of professionalization, without the presence of family members in their management, have worse performance than family firms with managers that belong to the family.

**Keywords:** Family Business; Performance; Professionalization.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Artigos por ano de realização do evento .....	20
Tabela 2 – Repetição de autores com artigos publicados na temática Empresas Familiares.....	21
Tabela 3 – Variáveis de análise da profissionalização .....	28
Tabela 4 – Variáveis de análise da profissionalização - Empresa Capital .....	72
Tabela 5 – Variáveis de análise da profissionalização - Empresa Norte.....	83
Tabela 6 – Variáveis de análise da profissionalização - Empresa Campos Gerais.....	92
Tabela 7 – Variáveis de análise da profissionalização - Todas as empresas. ....	93
Tabela 8 – Resultados perspectiva financeira.....	96
Tabela 9 – Resultados perspectiva de clientes. ....	97
Tabela 10 – Resultados perspectiva de processos internos .....	98
Tabela 11 – Resultados perspectiva de aprendizagem e crescimento .....	99
Tabela 12 – Resultados de todas as perspectivas .....	100

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1	PROBLEMAS DE PESQUISA .....	15
1.2	OBJETIVOS.....	15
1.2.1	Objetivo Geral .....	15
1.2.2	Objetivos Específicos .....	16
1.3	JUSTIFICATIVA.....	16
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1	EMPRESAS FAMILIARES.....	18
2.2	PROFISSIONALIZAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES.....	25
2.2.1	Gestão financeira .....	29
2.2.2	Envolvimento de membros não pertencentes à família na gestão .....	34
2.2.3	Gestão de recursos humanos .....	35
2.2.3.1	Recrutamento e seleção.....	36
2.2.3.2	Desenvolvimento .....	37
2.2.3.3	Remuneração .....	37
2.2.3.4	Avaliação e desempenho .....	38
2.2.4	Descentralização .....	39
2.3	DESEMPENHO .....	40
2.3.1	<i>Balanced Scorecard</i> .....	42
2.3.1.1	Perspectiva financeira .....	42
2.3.1.2	Perspectiva do cliente .....	43
2.3.1.3	Perspectiva dos processos internos.....	43
2.3.1.4	Perspectiva de aprendizagem e crescimento.....	44
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>46</b>
3.1	PROBLEMAS E OBJETIVOS .....	46
3.2	ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	46
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	47
3.4	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	48

3.5	DEFINIÇÕES CONSTITUTIVA E OPERACIONAL.....	51
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E ANÁLISES.....</b>	<b>56</b>
4.1	CAPITAL.....	62
4.1.1	Processo de profissionalização .....	62
4.2	NORTE .....	73
4.2.1	Processo de profissionalização .....	74
4.3	CAMPOS GERAIS.....	84
4.3.1	Processo de profissionalização .....	85
4.4	DESEMPENHO DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	95
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>101</b>
5.1	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	104
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>105</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares possuem destaque na sociedade em que estão inseridas. O tema empresa familiar é relevante para a gestão empresarial, pois se estima que a proporção destas empresas chegue a algo em torno de 65% a 80% do total de empresas. A temática das empresas familiares e sua história estão sempre em discussão, tendo em vista o papel e a importância desse segmento empresarial para a economia do país (ANDERSON; REEB, 2003; GERSICK *et al.*, 1997; FREITAS; KRAI, 2010).

No contexto das mudanças empresariais, as empresas familiares têm sido objeto frequente de observação e estudo, em razão do potencial de desenvolvimento que possuem. Das quinhentas maiores listadas pela *Fortune*, em torno de 40% são de propriedade de famílias ou por elas controladas. No Brasil, representam atualmente 50% do PIB nacional, atuam em diversos setores da atividade econômica, tais como o industrial (37%), o de serviços (21%) e o de varejo (21%), e podem ser de grande (29%), médio (42%) e pequeno porte (29%) (VIDIGAL, 1996).

Apesar da definição de empresas familiares estar relacionada com o fator hereditário e influência do fundador para vários autores (LODI, 1998; GERSICK *et al.*, 1997; LUBATKIN *et al.*, 2005), para este trabalho o conceito de empresa familiar que será utilizado é o proposto por Moreira Junior (1999, p. 67), com um enfoque menor na figura do fundador. O autor define a empresa familiar como:

(...) a organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da gestão da empresa.

Um dos temas relevantes para o entendimento da empresa familiar é a conceituação de seu processo de profissionalização, principalmente quando as atenções da família se voltam para a busca de melhorias. Segundo alguns autores (CHRISMANN *et al.*, 2009; DEKKER *et al.*, 2013), a temática da profissionalização não foi estudada ainda o suficiente, havendo necessidade de maior profundidade

em pesquisas empíricas que comprovem a relação da mesma com o desempenho das empresas.

Alguns autores brasileiros tratam a profissionalização como algo estritamente ligado à preparação da família, passando pela capacitação dos familiares que fazem parte do corpo diretivo da empresa e a integração com gerentes contratados (LODI, 1978; VIDIGAL, 1996). Por outro lado, pesquisas no campo das empresas familiares tratam a profissionalização como algo especificamente relacionado à contratação de gestores externos à organização (CHITTOOR; DAS, 2007; DAILY; DALTON, 1992). Em outras palavras, quando o envolvimento familiar diminui e acontece a entrada de gestores não pertencentes à família, aí se daria o processo de profissionalização.

Para este trabalho, utiliza-se o conceito de profissionalização em empresas familiares proposto por Dekker *et al.* (2013), no qual a profissionalização deve ser vista como um construto multidimensional. Deste construto fazem parte os seguintes grupos: (a) gestão financeira; (b) envolvimento de membros não pertencentes à família na gestão; (c) gestão de recursos humanos; (d) descentralização da autoridade; e, por fim, (e) atividades de alto nível.

A publicação deste trabalho é recente e ainda não apresenta utilização empírica publicada. Esta é uma das sugestões de pesquisas futuras dos próprios autores, em especial a aplicação da relação do conceito de profissionalização com o desempenho das empresas. Sendo assim, contextualizar o processo de profissionalização da empresa familiar com o seu desempenho parece ser um dos *gaps* desta temática. A utilização da profissionalização como vetor do desempenho da organização é visto como algo irrefutável. Assim, o construto é dado como impulsionador do desempenho da empresa familiar (GERSICK *et al.*, 1997).

O desempenho em si, além das ferramentas para medi-lo, tem despertado o interesse de pesquisadores (BRITO; VASCONCELOS, 2004; BLOOM; VAN REENEN, 2011), inclusive no que diz respeito às empresas familiares (CARR *et al.*, 2007). Fatores como a heterogeneidade do desempenho das empresas são frequentemente citados e pesquisados.

Com relação a medição de desempenho das empresas, uma característica peculiar a estudos recentes está no uso frequente de indicadores contábeis e

financeiros. Embora a importância da mensuração de indicadores não-econômicos seja reconhecida pela literatura da área, raros são os exemplos práticos destes tipos de medidas.

As empresas familiares se revelam como uma unidade de análise na observação da relação entre profissionalização e seu desempenho. Apesar de alguns autores (FREITAS; KRAI, 2010; STEWART; HITT, 2012) afirmarem que a profissionalização traz melhor desempenho para as empresas familiares, faltam evidências empíricas para confirmar esta relação. Na busca de um melhor desempenho nas organizações, independente de seu porte, localização ou estruturação, várias ações são executadas por seus gestores. Quanto ao processo de profissionalização, dentro do conceito multidimensional, deve ser contextualizado do ponto de vista da possibilidade de levar as empresas familiares ao melhor desempenho. A profissionalização pode ser um fator de alavancagem das empresas familiares para atingir seus objetivos, independente de quais são estes objetivos, sejam eles crescimento, estabilização, maior rentabilidade, melhor atendimento, dentre outros

## 1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

**Qual a relação entre profissionalização e desempenho em empresas familiares?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Caracterizar a relação entre a profissionalização e o desempenho em empresas familiares.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, compõem neste trabalho os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar o processo de profissionalização das empresas familiares pesquisadas de acordo com sua gestão financeira;
- b) Verificar o processo de profissionalização das empresas familiares pesquisadas de acordo com o envolvimento de membros não pertencentes à família na gestão;
- c) Verificar o processo de profissionalização das empresas familiares pesquisadas de acordo com sua gestão de recursos humanos;
- d) Verificar o processo de profissionalização das empresas familiares pesquisadas de acordo com o nível de descentralização da autoridade;
- e) Medir o desempenho econômico-financeiro das empresas familiares pesquisadas frente ao seu processo de gestão;

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho apresenta justificativa teórica em trabalhos como de Debicki et al. (2009), no qual é indicada a necessidade de trabalhos empíricos no campo da profissionalização de empresas familiares. Para os autores, isto é necessário porque os trabalhos têm sido demasiadamente teóricos. Dekker *et al.* (2013) também apontam para a necessidade de pesquisas futuras com abordagem qualitativa, para pesquisar a temática em profundidade. Isso para que os modelos criados possam ser aplicados na prática dos negócios.

Integrando ainda os conceitos de profissionalização e desempenho, Sacristán-Navarro *et al.* (2011) apresentaram pesquisa ligando a variável desempenho à influência da família e dos familiares na empresa, sugerindo, como



pesquisas futuras, pesquisas empíricas na mesma área, que demonstrem a relação desses construtos.

Como justificativa prática, este trabalho deriva da necessidade de resultados melhores para as empresas familiares com foco na sobrevivência dessas empresas. A interação entre empresas e o ambiente, baseada em uma percepção de imprevisibilidade e complexidade, aumentou a necessidade de controle gerencial destas empresas, principalmente as que atuam em ambiente competitivo, acentuado com a globalização, velocidade da propagação das informações e necessidade de inovação.

Após a introdução apresentada, passa-se agora ao referencial teórico, com as teorias que embasaram este trabalho.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para referencial teórico deste trabalho, destaca-se as empresas familiares, a sua profissionalização e o desempenho organizacional.

### 2.1 EMPRESAS FAMILIARES

Os primeiros estudos sobre as empresas familiares surgiram nas décadas de 1960 e 1970, com as primeiras análises das empresas familiares como sendo sistemas compostos por dois subsistemas: a família e a gestão. Ao observar o ano de fundação da mais influente publicação acadêmica mundial sobre empresas familiares, a *Family Business Review*, em 1988, tem-se o indício da precocidade do campo perante os estudos da administração (BIRD *et al.*, 2002; HANDLER, 1989; GERSICK *et al.*, 1997).

Segundo Garcia (2001) as histórias de como nascem as empresas familiares têm os mais diversos enredos. Algumas surgem para atender a escassez ou a falta de produtos ou serviços numa comunidade, numa região, num segmento da sociedade. Alguém que está envolvido e sentindo essa carência, trata de supri-la. Outro motivo do surgimento das empresas familiares, segundo o mesmo autor, é a falta de recursos no início das atividades da empresa. Com recursos escassos, é natural que o fundador peça ajuda a parentes no desenvolvimento das atividades, tanto gerenciais quanto operacionais. Muitas vezes o sucessor possui o conhecimento de certa atividade, porém não tem a condição de controlar sozinho a empresa, e por não ter condições de contratar um funcionário, ou não confiar em alguém "estranho", acaba colocando parentes em atividades básicas de controle, como as rotinas gerenciais de contas a pagar, por exemplo. Outros autores (VIDIGAL, 1996; GERSICK *et al.*, 1997) apontam que todas as empresas possuem um início ligado à família, sendo assim, todas as empresas seriam familiares, pelo menos no início das suas atividades.

A empresa familiar é definida por Lodi (1998) como aquela em que a consideração da sucessão está ligada ao fator hereditário e onde os valores

institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador. O autor afirma ainda que o conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder.

Apesar dos conceitos de empresas familiares apresentados serem relacionados à figura do fundador e sua sucessão, neste trabalho o conceito de empresa familiar utilizado é o proposto por Moreira Junior (1999). Neste conceito é dado enfoque às práticas de gestão, o que, o autor afirma, pode-se levar a melhor desempenho. Moreira Junior (1999) define a empresa familiar como a organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente como integrantes da gestão da empresa, possuindo responsabilidade pela direção que a mesma segue.

Referente à classificação das empresas familiares, Lethbridge (1997) aporta uma análise da questão da composição societária destas empresas, destacando três tipos básicos destas empresas: tradicional, híbrida e de capital aberto. A tradicional pode ser denominada a empresa de capital fechado, com pouca transparência financeira e administrativa, no qual a família tem seu domínio completo. É a típica empresa em que os "donos" mandam, os resultados não são divulgados e o lucro da empresa é dividido somente entre os proprietários. Já a empresa híbrida é aquela em que a empresa é de capital aberto, porém a família detém o controle. Neste caso, a família, como majoritária, utiliza-se dos recursos aportados por terceiros para o seu crescimento e aumento de capital, dividindo o retorno com outros investidores. Por fim, as empresas familiares de capital aberto, em que a maioria das ações está em poder do mercado, porém a influência da família continua existindo, sendo através de participação societária significativa ou mesmo através da solidez do nome, que traz benefícios à empresa e à família, principalmente no quesito poder e prestígio.

As empresas familiares possuem relativo destaque nas pesquisas acadêmicas, tanto a nível nacional quanto a nível mundial. Sobre as pesquisas brasileiras na temática das empresas familiares, fez-se uma análise dos dados da produção acadêmica apresentada nos EnANPADs nos períodos de 2003 a 2012, ou

seja, compreendendo um período de 10 anos. O EnANPAD é o maior evento brasileiro da comunidade acadêmica de Administração. As publicações provenientes deste evento foram escolhidas para fazer parte desse estudo devido à amplitude e relevância do mesmo.

Dentro da temática analisada foram encontrados 58 artigos apresentados neste período. Na tabela 1 pode ser vista a distribuição dos trabalhos publicados ao correr dos anos. Apresenta destaque 2006, 2011 e 2012, porém não parece haver motivo específico para maior incidência de trabalhos nestes anos.

Tabela 1 Artigos por ano de realização do evento

<b>ANO</b>	<b>FREQÜÊNCIA ABSOLUTA</b>	<b>FREQÜÊNCIA RELATIVA</b>
<b>2003</b>	4	6,90%
<b>2004</b>	1	1,72%
<b>2005</b>	5	8,62%
<b>2006</b>	10	17,24%
<b>2007</b>	6	10,34%
<b>2008</b>	7	12,07%
<b>2009</b>	3	5,17%
<b>2010</b>	5	8,62%
<b>2011</b>	8	13,79%
<b>2012</b>	9	15,52%
<b>TOTAL</b>	58	100%

Fonte: O autor (2015)

Na tabela 2 divulgam-se os autores que mais publicaram no evento. Destaque para os três primeiros com maior frequência absoluta, ressaltando ainda que fizeram parte do quadro de uma mesma universidade, publicando juntos algumas vezes.

Tabela 2: Repetição de autores com artigos publicados na temática Empresas Familiares

<b>AUTOR</b>	<b>FREQÜÊNCIA ABSOLUTA</b>	<b>FREQÜÊNCIA RELATIVA</b>
<b>Alex Fernando Borges</b>	6	10,34%
<b>Juvêncio Braga de Lima</b>	5	8,62%
<b>Janete Lara de Oliveira</b>	4	6,90%
<b>Denize Grzybovski</b>	3	5,17%
<b>Rafael Diogo Pereira</b>	3	5,17%
<b>Demais autores</b>	2 ou 1	60,35%

Fonte: O autor (2015)

No Brasil, os estudos sobre o tema das empresas familiares têm se concentrado no assunto sucessão (BORGES, 2012; ALBUQUERQUE; PEREIRA; OLIVEIRA, 2012; PINTO; SOUZA, 2007; BORGES; LIMA; CARVALHO, 2007; BORGES; LIMA; CARVALHO, 2008). Os resultados das pesquisas nesta área apontam para a preparação da família com antecedência para a execução do processo sucessório, além do entendimento dos fatores que afetam e determinam o processo sucessório das empresas familiares.

Andrade, Lima e Antonialli (2006) abordam os significados do processo de sucessão em uma empresa familiar, chegando a duas categorias de análise: uma de perspectiva emergente, condicionada pela valorização da confiança mútua e dos laços afetivo fortes e consolidados; e outra de perspectiva deliberada, envolvendo aspectos de caráter racional, associado ao interesse pelo patrimônio e ao controle pelo poder decisório.

Já Borges, Lima e Carvalho (2008) pesquisaram o processo de sucessão de uma pequena empresa familiar, a partir de um modelo de sucessão já existente. Como resultados, aspectos como credibilidade, aceitabilidade e legitimidade de sucessores foram associados com a liderança e a confiança entre sucessores e fundador. Em outro trabalho em 2008, os mesmos autores estudaram outro processo de sucessão utilizando o modelo de Lambrecht (2005), envolvendo a

interação entre indivíduo (fundador e sucessores), família e empresa. Os fatos identificados e as análises feitas pelo fundador e pelos sucessores trazem à tona aspectos históricos de sua relação, tanto no âmbito familiar quanto no âmbito dos negócios, os quais não estão dissociados.

Na busca de entender os fatores que afetam e determinam o processo sucessório em empresas familiares, Pereira e Oliveira (2010) estudaram a influência dos valores familiares em processos de sucessão. Para isso, foi pesquisada uma empresa familiar centenária que passou por quatro processos de sucessão no decorrer da sua história. Os resultados da pesquisa mostram que existe influência dos valores familiares compartilhados e repassados entre as diferentes gerações, ficando evidente o princípio patriarcal como preponderante para a escolha dos sucessores das empresas familiares.

Além da sucessão, outros temas pesquisados são a governança das empresas familiares e a análise da família multigeracional (OLIVEIRA *et al.*, 2010; BORGES, 2012; BERTUCCI; PIMENTEL; CAMPOS, 2008; MIRANDA; GRZYBOVSKI, 2012). No tema governança, as pesquisas indicam e analisam o desenvolvimento de estruturas e mecanismos de governança nas empresas familiares. Os trabalhos apresentam como resultado que a implantação de estruturas e mecanismos de governança estão condicionados ao eixo da gestão e da família. Ainda no quesito governança, os autores concluem que a mesma na empresa familiar deve ser orientada por protocolo familiar, mecanismo que regula o funcionamento da família empresária e distingue os sistemas família, empresa e propriedade.

Já na análise da família multigeracional os autores analisam as empresas familiares mediante as práticas apresentadas por membros de diferentes gerações das famílias. Como resultado de suas pesquisas, os autores apresentam a importância das várias gerações da família na construção (constituição, abertura de empresas, criação de novos negócios) e reconstrução (inovação, criação de valor, entre outros) de empresas familiares (BORGES, 2012). O tema se sobrepõe à análise da governança, sua sucessão e profissionalização, sobretudo na necessidade de reconhecer a importância das várias gerações nos processos de sucessão e profissionalização (OLIVEIRA *et al.*, 2010).

Por fim, na análise das publicações nacionais detecta-se a preferência destacada por pesquisas com abordagem qualitativa, somando 91,38% do total de trabalhos apresentados, com ênfase no estudo de caso.

Além da busca em pesquisas nacionais, efetuou-se também pesquisa nas principais revistas internacionais que tem como especialidade as empresas familiares, ou que possuem edições específicas sobre as mesmas. Foram analisadas, no período de 2010 a 2014, as revistas *Family Business Review*, *American Journal of Small Business* e *Entrepreneurship Theory and Practice*. Nesta revista, a última edição de cada ano é exclusiva sobre a temática das empresas familiares.

Assim como no Brasil, as revistas internacionais possuem publicações tratando da temática da sucessão, porém, de forma diferente, busca apresentar uma visão apoiada em práticas de gestão, e não no processo em si. Sacristan-Navarro, Gómez-Anson e Cabeza-Garcia (2011) escrevem sobre a gestão da empresa quando da sucessão do fundador e, principalmente, da ação dos outros *stakeholders* com a sucessão. Os autores ilustram a temática com o estudo de caso de duas empresas familiares espanholas que passaram pela situação. Já Block (2011) apresenta formas de remuneração de gestores não pertencentes a família após a sucessão do fundador, dentro de uma perspectiva da teoria da agência, chegando a conclusão de que a melhor maneira de remuneração deve misturar benefícios fixos com itens variáveis, atrelados aos resultados apresentados pelo executivo.

Gilding, Gregory e Cosson (2013) apresentam os motivos para a sucessão na empresa familiar, não do ponto de vista da família mas sim do ponto de vista da empresa, de sua gestão. Os autores definem que as empresas familiares realizam o processo de sucessão basicamente por dois motivos: a continuidade da família na gestão da empresa e a harmonia na empresa, quebrada geralmente quando existem familiares de diferentes gerações trabalhando em conjunto. Ressaltam ainda que o processo de sucessão, quando gerado por esses motivos, podem levar a quatro resultados do planejamento sucessório: institucionalização dos valores da empresa, implosão da cultura existente, imposição de uma nova cultura e a individualização da empresa, ou seja, suas características únicas passam a ser ressaltadas.

Outro tema bastante trabalhado nas revistas internacionais são as fusões e aquisições das empresas familiares, ou entre empresas familiares, ressaltando os valores, cultura, e a gestão da empresa após o processo de aquisição (GRANATA; CHIRICO, 2010; SHARMA; CARNEY, 2012; KWAN; AU; LAU, 2012). Destaca-se nesse tema o trabalho de Steijvers e Voordeckers (2010), no qual ilustram a aquisição de uma empresa não familiar por uma empresa familiar, e como se dá o processo de aculturação nessa nova empresa. Os autores definem que o método que foi utilizado nesse caso foi eficiente, quando os compradores optaram por não demitir os gestores da empresa adquirida, mas os colocaram temporariamente em postos de trabalho em outras empresas pertencentes a família. Após dois anos, os mesmos gestores voltaram a trabalhar na empresa adquirida, porém agora dentro da cultura da empresa familiar.

Especificamente quanto à temática da profissionalização das empresas familiares há poucos trabalhos publicados nas revistas analisadas. Há de se destacar três trabalhos: a) dentro da temática da profissionalização e comparando as empresas familiares com as não familiares, Barnett, Eddleston e Kellermanns (2009) abordam os efeitos da família no desempenho da empresa familiar em comparação aos efeitos da busca de crescimento na carreira de executivos em empresas não familiares. Os autores concluem que a empresa familiar pode apresentar melhores resultados quando a família está ligada a gestão da empresa em cargos de decisão, porém com a mescla de executivos não ligados à família na gestão da empresa, desde que esses visualizem na empresa possibilidades de crescimento; b) Stewart e Hitt (2012) questionam a afirmação de que as empresas familiares não podem ser como as empresas não familiares, afirmando que aquelas devem profissionalizar sua gestão. Apesar das aparentes vantagens do processo de profissionalização, segundo os autores, poucas empresas fazem esse processo. Por fim, indicam os modelos de profissionalização, afirmando que o mais eficiente para empresas familiares é o modelo híbrido, no qual há uma mescla entre gestores pertencentes à família e outros não pertencentes; e por fim, c) buscando criar uma classificação para as empresas familiares tendo como base o construto da profissionalização, Dekker *et al.* (2013) analisam as empresas familiares quanto ao grau de profissionalização das mesmas. Após extensa revisão da literatura, autores conceituam a profissionalização das empresas familiares dentro de um construto



multidimensional, conforme os seguintes processos: gestão financeira, envolvimento de membros não pertencentes à família na gestão, gestão de recursos humanos, descentralização e atividades de alto impacto. Além da divisão em *clusters*, os autores distinguem quais são as variáveis que compõem cada um desses grupos.

Apesar da existência de um número relativamente baixo de referências à profissionalização das empresas familiares os trabalhos apresentados, tanto no Brasil quanto no exterior, esta temática é relevante, sendo tratada na próxima seção.

## 2.2 PROFISSIONALIZAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares possuem alguns tópicos que geram possibilidades de pesquisa para o campo acadêmico e para o desenvolvimento das mesmas. A literatura que trata do tema tem buscado entender como se dá o processo de sucessão (BORGES; LIMA; CARVALHO, 2008; BORGES; LIMA, 2009; GILDING; GREGORY; COSSON, 2013), por que ocorrem os conflitos (ANDRADE; GRZYBOVSKI, 2004; SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 2003) e como se dá a relação entre a família, a propriedade e a gestão. (GERSICK *et al*, 1997; GARCIA, 2001). Outro tema relevante é a profissionalização das empresas familiares, que tende a ser estudada em um contexto de desenvolvimento organizacional. Conforme o crescimento e a complexidade das operações das empresas, elas necessitam de uma gestão mais sofisticada e melhores sistemas de trabalho (STEWART; HITT, 2012; SHARMA, 2004).

Para buscar o entendimento do processo de profissionalização, deve-se estudar assuntos pertinentes aos motivos da ocorrência deste processo. Duarte e Oliveira (2010) apresentam a profissionalização como base para o processo de sucessão. Neste contexto, pensando na sucessão tanto como um processo interno ou externo à empresa, a preparação dos sucessores começa com o processo de profissionalização (DALLA COSTA, 2007; GILDING; GREGORY; COSSON, 2013). Por outro lado, a sucessão não está obrigatoriamente ancorada na profissionalização, levando à entrada de sucessores mal preparados na empresa e

com foco menor no desempenho e maior na satisfação pessoal (PEREIRA; OLIVEIRA, 2010; GARCIA, 2001).

Outra perspectiva para tratar a temática da profissionalização das empresas familiares é a cultura organizacional deste tipo de empresa. Hall e Nordqvist (2011) apresentam o conceito de que o gestor da empresa familiar profissional deve estar ancorado em dois tipos de competências: formais e culturais. As competências formais são o conhecimento, os processos, indicadores, sistemas, entre outros. Já as competências culturais estão relacionadas às características do gestor misturadas à cultura organizacional. Apesar de reconhecer a importância do que chamam de características formais, os autores frisam que a eficiência de um gestor de empresa familiar profissionalizada está correlacionada com a cultura da organização. Outros autores (BLOCK, 2011; SARDESHMUKH; CORBETT, 2011) indicam que a profissionalização pode trazer melhor desempenho à organização quando a cultura desta organização é quebrada, ou seja, ocorre o processo de ruptura da cultura vigente na empresa.

Flamholtz e Randle (2007) apresentam a perspectiva dos conflitos de agência, na relação entre o principal e o agente. Sob essa perspectiva a profissionalização acontece em empresas familiares quando estão envolvidos alguns fatores que podem influenciar seu desempenho, como nepotismo (favorecimento de parentes em detrimento de outras pessoas mais qualificadas), altruísmo parental (quando a pessoa tende a ajudar outras fazendo coisas que prejudiquem a si própria), falta de autocontrole, parasitismo (quando um se aproveita do outro sem oferecer nenhum benefício em troca), entre outros. Em outras palavras, quando a relação intrafamiliar apresenta as características citadas, uma saída para resgatar o desempenho é a profissionalização. Porém Arruda, Madruga e Freitas Jr. (2008) indicam que não há evidências empíricas de que regras bem elaboradas na relação principal e agente possam levar a melhor desempenho.

Ao misturar as temáticas da profissionalização com sucessão, cultura e conflitos de agência, percebe-se que o conceito de profissionalização não é claro, cada um trazendo para o seu prisma. Mediante isso, torna-se importante definir o conceito de profissionalização.

Alguns autores brasileiros, como Lodi (1978) e Vidigal (1996), apresentam o conceito mediante a preparação da família, passando pela capacitação dos familiares que fazem parte do corpo diretivo da empresa e a integração com gerentes contratados.

De acordo com Lodi (1978, p. 25),

Profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta no grupo de familiares; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas.

Por outro lado, algumas pesquisas (CHITTOOR; DAS, 2007; DAILY; DALTON, 1992) no campo das empresas familiares tratam a profissionalização como algo especificamente relacionado à contratação de gestores externos à organização. Assim, quando o envolvimento familiar diminui e acontece a entrada de gestores não pertencentes à família, aí se daria o processo de profissionalização.

O fato de relacionar a profissionalização somente à gestão de não familiares na empresa gerou uma tendência de equalizar as definições de gestores profissionais a gestores contratados. Independente de suas qualidades como gestor, são alçados à definição de profissionais. Da mesma maneira, o contrário também ocorre, os gestores pertencentes à família são taxados como não profissionais, e deveriam ser trocados para que pudesse ocorrer o crescimento e a melhor gestão da empresa familiar (BLOOM; VAN REENEN, 2007; SCHEIN, 1995).

Indicando que o processo de profissionalização em empresas familiares vai além da contratação de gestores não pertencentes à família, Stewart e Hitt (2012) argumentam que o termo profissionalização, de forma implícita ou explícita, carrega consigo outros termos, como treinamento formal, meritocracia, maior formalização e diretorias independentes, o que se concorda neste trabalho, porém há a necessidade de se ir além, pois se acredita que estes itens tratam da formalização dos processos da empresa, o que não implica exclusivamente na profissionalização, mas como parte dela.

Sendo assim, neste trabalho utiliza-se o conceito de profissionalização em empresas familiares proposto por Dekker *et al.* (2013), no qual a profissionalização deve ser vista como um construto multidimensional.

Dekker *et al.* (2013), analisaram vários trabalhos que conceituam profissionalização em empresas familiares, sendo que os itens que mais se repetem são: a contratação de gestores externos pela empresa, não pertencentes à família; o estabelecimento de estrutura de governança efetiva, como conselho de administração; a contratação de diretoria independente e não pertencente à família; a delegação do controle e descentralização da autoridade; o estabelecimento de mecanismos financeiros formais; e, por fim, o estabelecimento de mecanismos formais de controle dos recursos humanos. Lembra-se ainda que esses itens geralmente aparecem nas pesquisas de maneira individualizada, ou seja, esses itens aparecem sozinhos nas pesquisas.

Em um segundo momento, Dekker *et al.* (2013) fazem a separação em *clusters* de acordo com as variáveis analisadas em sua pesquisa, chegando aos seguintes grupos que compõem o construto multidimensional: (a) gestão financeira; (b) envolvimento de membros não pertencentes à família na gestão; (c) gestão de recursos humanos; (d) descentralização; e, finalmente, (e) atividades de alto impacto. O quadro abaixo apresenta os cinco grupos com as suas respectivas variáveis contempladas:

Tabela 3: Variáveis de análise da profissionalização

Gestão financeira	Uso de planilhas financeiras
	Uso de orçamento
	Metas e objetivos financeiros formais
	Sistemas de medição do desempenho
Envolvimento de membros não pertencentes à família na gestão	Menor envolvimento da família no conselho de administração
	Quadro de gestores externos
	Menor envolvimento da família na gestão

	Diretor geral não pertencente à família
Gestão de recursos humanos	Sistema formal de recrutamento
	Sistema formal de treinamento
	Sistema de pagamento por objetivos
	Sistema de avaliação do desempenho individual
	Reuniões formais da equipe de trabalho
Descentralização	Delegação do controle
	Tomada de decisões descentralizadas
	Descentralização da autoridade
Atividades de alto impacto	Atuação eficiente do conselho
	Atuação eficiente da diretoria

Fonte: Dekker et al. (2013). Tradução livre

Neste trabalho serão utilizados para a caracterização da profissionalização das empresas familiares somente os quatro primeiros grupos. Dekker *et al.* (2013) não deixam claro em seu trabalho quais seriam as atividades de alto impacto, ou seja, as variáveis que compõem este *cluster* não possuem uma definição absoluta. Dekker e os demais autores não abordam o que é a atuação eficiente do conselho e a atuação eficiente da diretoria.

Passa-se agora a tratar destes grupos e suas variáveis para seu maior entendimento.

### 2.2.1 Gestão financeira

Besanko *et al.* (2012) afirmam que a sustentabilidade econômica e financeira é elemento essencial para o sucesso das empresas. A boa gestão financeira tem por objetivo maximizar a riqueza dos acionistas da empresa, além de garantir a

sustentação da empresa no longo prazo (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005; SILVA, 1999).

Com relação à importância deste elemento (gestão financeira), a sustentabilidade econômica e financeira é elemento essencial para o sucesso das empresas familiares. Os controles financeiros têm atingido grande importância nas empresas e são essenciais para uma boa administração, sendo que a falta destes controles pode até mesmo levar a empresa à falência. (ANTONIK, 2004; WESTON; BRIGHAM, 2000).

Estão inseridos na gestão financeira das empresas: a análise do ambiente dos negócios, tanto o ambiente econômico quanto o financeiro; a análise das demonstrações financeiras das empresas como forma de medir o desempenho e auxiliar na tomada de decisões estratégicas; a gestão do fluxo de caixa, como forma de garantir a manutenção das atividades da empresa; a análise do valor do dinheiro no tempo, buscando maior rentabilidade às empresas; as fontes de financiamento, tanto de capital quanto de outros insumos, máquinas, entre outros; a política de distribuição de dividendos e as maneiras de remunerar os acionistas; a gestão financeira de estoques, tanto de matéria-prima quanto de produtos acabados; e, por fim, a gestão tributária. (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005; LEITE, 1986)

A análise do ambiente econômico e financeiro apresenta-se na necessidade do administrador conhecer a estrutura de mercado em que a empresa está inserida para obter melhor desempenho. Empresas com muitos concorrentes têm menores possibilidades de aumentar os preços praticados. Empresas com muitos fornecedores têm maior poder de barganha na aquisição de matérias-primas e insumos (BESANKO *et al.*, 2012). Outro ponto relevante são as políticas econômicas, ou seja, as ações do governo no sentido de controlar e regular a atividade econômica.

A análise das demonstrações financeiras das empresas como forma de medir o desempenho e auxiliar na tomada de decisões estratégicas tem vital importância para o planejamento e, posteriormente, a medição dos resultados, no intuito de comparar os resultados com o planejado. É importante que o gestor saiba interpretar as demonstrações financeiras, como o Balanço Patrimonial, o Fluxo de Caixa, e a Demonstração do Resultado do Exercício. (SILVA, 1999). Outro ponto a

ser ressaltado quanto às demonstrações financeiras é a transparência nos dados que as compõem e a confiabilidade nestes documentos, ou seja, é necessário que os dados utilizados para o preenchimento das mesmas sejam corretos, correndo o risco, caso contrário, de serem ineficazes nos seus objetivos.

Outro ponto a ser ressaltado, quanto à gestão financeira das empresas, é a gestão do fluxo de caixa. O encaixe entre pagamentos e recebimentos é necessário para a manutenção das atividades diárias operacionais da empresa. Com caixa positivo, permite melhor negociação das empresas junto a fornecedores e, conseqüentemente, melhor rentabilidade (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005).

Analisando a gestão financeira com um viés de investimento, deve-se levar em consideração a análise do valor do dinheiro no tempo, ou seja, a corrosão do valor do dinheiro. Há de se considerar que o capital investido em um negócio deve estar protegido da desvalorização do mesmo através do tempo, sendo necessária a análise de conceitos como inflação e taxa de juros para a busca sólida de retorno sobre investimentos realizados (LEITE, 1986).

Ainda seguindo a linha de análise para a realização de investimentos, o gestor deve possuir condições de discernir as fontes de financiamento, tanto de capital quanto de outros insumos, máquinas, entre outros. Dentre as principais formas de financiamento, existe o capital próprio, formado pelo recurso pertencente à empresa, maneira essa pouco usual para financiamento do dia-a-dia; já o capital de terceiros é mais utilizado para as operações diárias, podendo ser dividido em crédito comercial ou crédito bancário. O crédito comercial decorre de condições negociais entre a empresa e seus fornecedores. Já no crédito bancário, ou operações de empréstimo bancário, o recurso pode ou não ser específico para uma determinada área, como por exemplo, para aquisições de máquinas. Por outro lado, pode ser recebido sem possuir um destino específico, como por exemplo, para capital de giro, no qual a empresa tomadora de crédito estabelece o que fazer com o recurso (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005; LEITE, 1986).

Outro assunto relevante na gestão financeira é a política de distribuição de dividendos, ou seja, quais as maneiras de remunerar os acionistas. Dividendo é a distribuição em dinheiro de parte ou de todo o lucro auferido pela empresa em um

exercício social, ou de saldos de lucros acumulados aos seus acionistas (SILVA, 1999).

Já a política de dividendos é o procedimento adotado pelas empresas nas decisões de reter ou distribuir lucros. Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2005) afirmam que a existência de uma política de distribuição de dividendos é afetada por alguns fatores, dentre eles: a) liquidez da empresa: como a distribuição de dividendos implica em uma saída de caixa, quanto maior a posição de caixa de uma empresa, maior sua capacidade de pagar dividendos; b) perspectiva de crescimento: caso haja perspectiva de crescimento, maior será a necessidade da empresa de reinvestir seus lucros na compra de ativo e na composição do capital de giro, fazendo com que a distribuição de dividendos seja menor; c) avaliação do mercado: conhecer a forma como o mercado valoriza certas políticas de dividendos, da preferência de determinados segmentos e do perfil de seus acionistas pode se tornar um fator determinante para o sucesso de uma política de dividendos; por fim, e) restrições legais em contratos de obrigações ou de empréstimos: as cláusulas de proteção num contrato de obrigações ou de empréstimo muitas vezes incluem uma restrição ao pagamento de dividendos. Essa restrição é imposta pelos financiadores para preservar a capacidade da empresa de arcar com as obrigações de suas dívidas.

A gestão de estoques, tanto de matéria-prima quanto de produtos acabados, é outro tema que remete à gestão financeira. Os estoques são componentes importantes dos ativos circulantes, principalmente nas empresas comerciais e industriais, por representarem grandes volumes de dinheiro aplicado em relação aos demais ativos circulantes. Os estoques são representados por matérias-primas, componentes, insumos, produtos em processo e produtos acabados, e se constituem nos bens comercializáveis. A administração dos estoques deve ser objeto de políticas que traduzam resultados eficazes em sua gestão, estabelecendo ações e procedimentos buscando responder às seguintes questões: quanto comprar ou produzir?; em que momento comprar ou produzir?; quais itens do estoque merecem maior atenção? (LEITE, 1986).

Por fim, o último item que merece destaque na gestão financeira da empresa é a sua gestão tributária. A eficiente gestão financeira pode ser engolida por erros involuntários ou ausência de planejamento na determinação dos tributos. Não é somente por alterações em leis que o Fisco brasileiro tem aumentado a



arrecadação, mas também pela maior eficiência na fiscalização, especialmente no âmbito federal e no cruzamento de dados em meio magnético. Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2005) sugerem medidas para a adaptação necessária à gestão tributária no plano da administração financeira: a) Inclusão fiscal: a sonegação fiscal como via de busca de maior competitividade está perto do fim, devido ao poder de fiscalização do Estado. Caso ainda haja empresas se valendo destas medidas, deve-se buscar a conscientização através de entidades de classe ou a denuncia a autoridades fiscais; b) rigor na formalização de procedimentos: registrar tempestivamente os procedimentos e questionamentos da área tributária. O registro dos fundamentos desta decisão poderão dar guarida a eventual questionamento futuro por parte das autoridades fiscais; c) revisão permanente das rotinas: tanto o entendimento acerca da norma tributária quanto a atividade empresarial em geral têm a mutação como característica marcante, logo, as operações e registros devem ser constantemente reavaliados; e d) interação das áreas da empresa: é recomendável que a área tributária esteja integrada com as demais áreas da empresa, na busca de soluções específicas e diferenciadas nos problemas relacionados à gestão tributária.

A existência de todos esses itens que compõem a gestão financeira das empresas só faz sentido se for possível medi-los, com o objetivo de quantificar os resultados das empresas. Para a medição desses resultados, os gestores aplicam os controles financeiros. Esses controles são ferramentas que permitem medir, individualmente ou em conjunto, os resultados econômicos e financeiros das empresas familiares, tendo por objetivo avaliar o caminho seguido pela empresa através do resultado gerado pela mesma.

Com o propósito de aplicação destas ferramentas, Dekker *et al.* (2013) apresentam na gestão financeira as seguintes variáveis: a) Uso de planilhas financeiras; b) Sistemas de controles de orçamento; c) Metas e objetivos financeiros formais; e d) Sistemas de medição de desempenho. Os quatro itens estão relacionados ao controle financeiro da empresa, possíveis de serem medidos e facilmente identificáveis.

Quanto às variáveis citadas por Dekker *et al.* (2013), o uso de planilhas financeiras está relacionado com a forma de controle das informações da empresa, sendo esta através de informações organizadas (podendo ser por setor, por cliente,

por fornecedor, entre outros) ou dispersas pela organização (PEREIRA Jr.; GONÇALVES, 1995).

Já o uso de orçamento apresenta importância na medida em que é levado em consideração o processo de planejamento da empresa. Trabalhar com orçamento é um modelo de controle e previsão das despesas da empresa por um período, para que haja maior controle sobre os custos e a reserva de recursos para atingir os objetivos da empresa (ASSAF NETO, 2010).

Interligado com o orçamento tem-se o terceiro item, metas e objetivos financeiros formais. A existência de metas e objetivos, nas diversas áreas da empresa, faz com que todos relacionados ao setor tenham ciência das ações a tomar e das formas de buscar o planejado. (MULLER; TELÓ, 2003).

Por fim, o último item, sistemas de medição de desempenho, que trata das formas de medir o desempenho da empresa. A importância deste item se dá na confiabilidade das informações, nas diversas áreas da empresa, como vendas, finanças e produção, entre outros. Documentos obrigatórios, como o Balanço Patrimonial (BP) e Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) são um exemplo, assim como outros que não são obrigatórios, como controles de estoques, controles da variação das vendas, dentre outros (OLIVEIRA; MULLER; NAKAMURA, 2000).

#### 2.2.2 Envolvimento de membros não pertencentes à família na gestão

O conceito de profissionalização é muito relacionado com a presença de pessoas não ligadas à família para alguns autores (BLOOM; VAN REENEN, 2007; SCHEIN, 1995), conforme já citado neste trabalho, tendo um peso especial na configuração deste conceito. Com relação a este grupo, as variáveis estão relacionadas com a participação de pessoas não ligadas à família tanto no conselho quanto na diretoria da empresa. Existe um enfoque especial quanto ao diretor geral não pertencer à família, sendo uma das variáveis.

Quanto ao menor envolvimento da família no conselho de administração, significa que a empresa tende a ser mais profissional quando isso ocorre, ou seja,

mais profissional será a empresa familiar quanto menor for a participação da família em seu conselho de administração. CHITTOOR e DAS (2007) apresentam resultados de pesquisas empíricas comprovando essa afirmação.

Já a variável quadro de gestores externos indica que a maior participação de gestores da empresa não pertencentes à família torna a empresa mais profissional. Explicando exclusivamente sobre a atuação de gestores externos à família na empresa, ou seja, excluindo de seus trabalhos o desenvolvimento dos familiares em suas pesquisas, alguns autores apresentam trabalhos deflagrando esta explicação quanto à maior profissionalização da empresa familiar (DAILY; DALTON, 1992; POZA, 2007).

A variável menor envolvimento da família na gestão possui conceito similar à primeira variável deste grupo, ou seja, quanto menor a participação da família na gestão da empresa, mais profissional ela será. Além de ser um conceito bastante difundido na opinião pública quanto à profissionalização das empresas familiares, autores como Chittoor e Das (2007) e Sharma e Nordqvist (2008) apresentam pesquisas relacionadas ao tema.

Por último dentro deste grupo, a variável diretor geral não pertencente à família refere-se à participação de um familiar como mandatário maior da empresa familiar. Corbetta (1995) dedica-se com maior profundidade ao tema, ilustrando suas pesquisas com casos de empresas familiares italianas, nas quais os resultados apresentados ilustram o conceito desta variável.

### 2.2.3 Gestão de recursos humanos

A gestão de recursos humanos deve ser contextualizada demonstrando a sua inserção na organização e destacando a importância da sua integração na empresa e de seu alinhamento estratégico com os objetivos organizacionais.

De Ré (2010) afirma que a gestão de pessoas é um processo sistêmico, contingencial e situacional, sendo influenciado por forças externas, como a quantidade e a qualidade do capital humano disponível no mercado, ações dos movimentos sociais e sindicais, ações do Estado, entre outras; e por forças internas

à empresa, como cultura e valores das organizações, mudanças no processo produtivo, negócios da organização. A compreensão de que profissionais competentes e comprometidos são vitais para a sobrevivência e a prosperidade das empresas torna a busca e a manutenção de pessoas talentosas um desafio permanente, ressaltando a importância da gestão de recursos humanos, sendo a qualidade das pessoas de uma empresa um fator que diferencia as empresas de seus concorrentes.

Ainda de acordo com De Ré (2010), a gestão de recursos humanos deve ser uma responsabilidade compartilhada e distribuída ao longo da estrutura organizacional. Nesse sentido, quatro componentes do sistema de gestão de pessoas são críticos, pois são os que mais agem sobre o desempenho: recrutamento e seleção, avaliação, desenvolvimento e remuneração.

#### 2.2.3.1 Recrutamento e seleção

Recrutamento consiste em identificar candidatos potenciais que tenham o perfil desejado pela organização para preencher as posições em aberto em sua estrutura organizacional. Já a seleção consiste em escolher dentre os diversos candidatos captados no recrutamento aquele que melhor preenche os requisitos demandados pela organização (DE RÉ, 2010; MENDES-DA-SILVA; MELO, 2005).

O fluxo do processo de recrutamento e seleção inicia com a definição qualitativa e quantitativa das pessoas necessárias para a organização atingir suas metas. O passo seguinte deve ser o detalhamento do perfil da posição e do ocupante. França (2007) destaca a importância da boa contratação, também indicando que antes de iniciar o processo de contratação deve-se saber quais as qualificações e os atributos pessoais que combinarão com os requisitos do cargo e da organização. A autora afirma ainda que possuir um bom processo de contratação de pessoas diminui em 42% as chances de rotatividade de pessoal nas empresas.

Outro fator a ser destacado no processo de contratação são as fontes de recrutamento, as quais podem ser categorizadas em dois tipos: internas e externas. No recrutamento interno, os funcionários atuais da organização são os preferidos. É

recomendável que haja registros da avaliação do potencial dos funcionários. Já o recrutamento externo inclui atividades relacionadas com a contratação externa, que podem ser: anúncio da vaga em jornais e revistas, palestras e feiras de contratação em escolas técnicas, programas de *trainees*, auxílio de empresas de consultoria especializadas em recrutamento e seleção, dentre outros.

#### 2.2.3.2 Desenvolvimento

Devido à rapidez com que ocorre a evolução do conhecimento, as empresas precisam assumir o compromisso de atualizar continuamente as aptidões de seus funcionários. A elaboração de um plano de desenvolvimento de pessoas envolve todos os gestores da empresa, que têm, entre outras, a responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas (BITENCOURT, 2005; ANTONELLO, 2010).

O ponto de partida é a identificação das competências demandadas pelos objetivos estratégicos da organização, pelos processos organizacionais e pela tecnologia em uso, as quais devem ser comparadas com as competências atuais de cada funcionário, identificando-se as lacunas existentes. Com base nessa identificação, deverá ser traçado o plano de desenvolvimento visando a minimizar essas lacunas. O plano de desenvolvimento deve ser elaborado visando a manter a atualização das competências do funcionário.

#### 2.2.3.3 Remuneração

Um sistema de remuneração pode ser definido como um processo da organização que encoraja, reforça e recompensa as pessoas por desenvolverem um particular conjunto de ações. Um sistema de remuneração é composto tanto por recompensas monetárias como pelas chamadas recompensas sociais (OLIVEIRA, 1999).

Além da estrutura salarial, o sistema de remuneração é composto também por um plano de benefícios estruturado com base nas práticas usuais de mercado,

que pode ser uniforme para todos os funcionários, independente de seu desempenho ou de suas necessidades efetivas.

De Ré (2010) complementa que a abordagem tradicional da remuneração é baseada na especificação das tarefas de cada cargo existente na estrutura organizacional e nos requisitos exigidos para seu adequado desempenho. Com base nessas especificações, constrói-se uma escala de avaliação, que define o valor relativo do cargo. A partir dessa valorização, constrói-se uma hierarquia, compondo a estrutura de cargos da organização.

Bittencourt (2010) apresenta novas formas de remuneração, conhecidas como remuneração estratégica. Uma forma de remuneração torna-se estratégica de acordo com seu vínculo com a estratégia organizacional, ou seja, conforme a estratégia da empresa ela deve adotar posturas diferentes quando à remuneração. O autor exemplifica que em momentos de penetração de mercado a empresa pode dar mais ênfase à remuneração variável, implementando benefícios atrelados aos resultados obtidos.

Por mais inovadoras que possam ser, as novas formas de remuneração não serão estratégicas se não tiverem essa vinculação e se não fomentarem atuações e comportamentos consonantes com os objetivos organizacionais. Como exemplo, pode-se listar as opções de ações, bônus de longo prazo, participação nos lucros resultados, dentre outros.

#### 2.2.3.4 Avaliação de desempenho

De acordo com Gonçalo e Borges (2010), a avaliação de desempenho, assim como as demais práticas de gestão de pessoas, tradicionalmente eram desenvolvidos para auxiliar no controle dos trabalhadores, classificando-os quanto ao resultado do trabalho conforme opinião do seu gestor. O planejamento estratégico da organização e seu desdobramento no planejamento da unidade de negócios definem o escopo das metas a serem contratadas com o funcionário. Na sequência, o gestor deve periodicamente realizar reuniões de acompanhamento do desempenho do funcionário. Finalmente, em datas previamente determinadas,

gestor e subordinado devem, em conjunto, analisar o cumprimento das metas e as competências e características pessoais que afetaram positivamente ou negativamente a realização dos objetivos contratados.

#### 2.2.4 Descentralização

O fato de ter pessoas não ligadas à família na gestão da empresa familiar só faz sentido se as pessoas que estiverem trabalhando na empresa tiverem liberdade e autonomia para agir por conta própria (VIDIGAL, 1996). Devido a isso, as variáveis ligadas à descentralização da autoridade estão ligadas neste grupo.

A delegação do controle da empresa familiar pelo fundador ou pela família proprietária permite o compartilhamento de opiniões e um maior tempo livre do familiar que deixa de fazer as atividades de controle, podendo concentrar-se em atividade de maior importância. Por outro lado, exige que o fundador tenha confiança naqueles que o cercam e permita que eles possam efetivamente tomar ações de controle na empresa familiar (FREITAS; KRAI, 2010; GARCIA, 2001).

A tomada de decisões é algo importante em todos os tipos de empresas (RASOTO, 2012). Fatores como cultura e poder possuem influência no processo decisório das empresas em geral. Nas familiares, a esses fatores somam-se outros, dentre eles a história de vida da família e as relações entre parentes. Devido a isso, Dekker *et al.* (2013) consideram importante a variável descentralização da tomada de decisão.

Outro fator relacionado à descentralização é a descentralização da autoridade. Quando o fundador ou gestor da empresa pertencente à família permite que outros, independente de fazer parte da família, tenham autoridade sobre outros funcionários, a cultura da empresa familiar se molda de maneira heterogênea, possuindo vantagens (DYER, 2006).

Após a conceituação de empresas familiares, a definição de profissionalização das mesmas e os grupos e as variáveis que fazem parte deste conceito, passa-se agora a discorrer sobre o desempenho organizacional das empresas.

## 2.3 DESEMPENHO

A literatura em Administração (BULGACOV *et al.*, 2007) considera que as organizações possuem propósitos a serem alcançados, o que leva à discussão de quatro questões fundamentais a respeito das atividades empresariais: "O quê?", "Para quem?", "Como?" e "Por quê?". Dentro de uma abordagem funcionalista, Clegg e Hardy (1998) explicam que a teoria organizacional concentra seus esforços em explicar como as organizações estruturam as funções de modo a atingir suas metas.

O ato de atingir suas metas constitui-se no desempenho da empresa. Apesar da literatura sobre desempenho mostrar que existe uma relação entre os conceitos de desempenho e estratégia (BARNEY, 2004; MATITZ, 2009; BRITO; VASCONCELOS, 2004), geralmente tendo a estratégia como base para explicar o desempenho, este trabalho não segue esse caminho, tentando explicitar a relação entre a profissionalização e o desempenho das empresas familiares.

Um ponto a ser destacado quanto ao desempenho das empresas, principalmente quanto a comparação entre elas, é a diferença de desempenho entre as empresas, ou seja, a heterogeneidade do desempenho (KAPLAN; NORTON, 2000; COUTINHO; KALLÁS, 2005). Davidsson (1999) apresenta duas linhas gerais de explicação para a variação de desempenho entre empresas: a) fatores externos às empresas, como a estrutura da indústria, fortalecimento ou enfraquecimento da concorrência e o crescimento da economia, ou seja, que impossibilite a ação dos gestores; e b) fatores internos às empresas, aliados à competência dos gestores das mesmas, como a estrutura, a capacidade das pessoas, os recursos existentes e disponíveis.

Medir o desempenho é algo que tem sido feito com cada vez maior frequência no campo da Administração nos últimos anos. Porém, uma característica peculiar a estudos na área da Administração (BRITO; VASCONCELOS, 2004; MATITZ, 2009) está no uso quase exclusivo de indicadores contábeis e financeiros para a mensuração dos resultados organizacionais. Embora a importância da mensuração de indicadores não-econômicos seja reconhecida pela literatura da área



(BULGACOV *et al.*, 2007; RASOTO, 2012), raros são os exemplos práticos destes tipos de medidas.

Glunk e Wilderom (1999), apresentam uma classificação do desempenho, trazendo três abordagens no estudo do desempenho corporativo, em comparação ao tradicional e exclusivo desempenho financeiro-econômico.

- Desempenho econômico/financeiro: os efeitos da gestão da empresa são demonstrados por meio de medidas financeiras e econômicas. Há amplo uso de medidas contábeis, como o retorno sobre o investimento, medidas mercadológicas, como o retorno do mercado acionário, ou uma mistura de medidas contábeis e de mercado, como o índice de preço-lucro ou P/L) (GLUNK; WILDEROM, 1999)
- Desempenho operacional: o objetivo é incluir indicadores de desempenho não-financeiros/não-econômicos relacionados ao valor gerado, por exemplo, a consumidores, novos produtos ou aperfeiçoamento de processos internos. São critérios de desempenho operacional, entre outros: participação de mercado, introdução de novos produtos, qualidade dos produtos e serviços, efetividade do marketing. A diferença dos critérios de desempenho operacional com os chamados "fatores-críticos de sucesso" é conceitual: enquanto os fatores críticos de sucesso são considerados "meios" para atingir os "fins", os critérios de desempenho operacional são considerados elementos constituintes do conceito desempenho (GLUNK; WILDEROM, 1999).
- Desempenho social/Satisfação dos *stakeholders*: similar à abordagem de múltiplos constituintes, reconhece a importância dos objetivos dos diversos grupos de interesse na avaliação do desempenho organizacional. Incluem-se, aqui, por exemplo, indicadores de reputação. (GLUNK; WILDEROM, 1999)

Neste trabalho foi utilizado como modelo de desempenho o econômico-financeiro, pois fornece dados relativos à empresa, dos eventos internos e externos que a afetam, sendo adequado para análises históricas e comparativa entre

organizações (BRITO; VASCONCELOS, 2004). Além disso, também buscará outras informações nas empresas familiares pesquisadas que visem caracterizar o desempenho com o processo de profissionalização destas empresas. Para isso, será utilizada como base para medir o desempenho dessas empresas a ferramenta *Balanced Scorecard*. Essa ferramenta preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo (KAPLAN; NORTON; 1997).

### 2.3.1 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que traduz a visão da empresa em um conjunto de medidas de desempenho. Traduz missão e estratégia em objetivos e medidas organizados segundo quatro perspectivas diferentes: a) financeira; b) do cliente; c) dos processos internos; e d) do aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas equilibram os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores de desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas (KAPLAN; NORTON; 1997; MATITZ, 2009).

#### 2.3.1.1 Perspectiva financeira

O *Balanced Scorecard* conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros (KAPLAN; NORTON; 2000).

Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma

cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. Outro ponto a ser ressaltado é que os objetivos financeiros podem ser diferentes de acordo com a fase do ciclo de vida em que uma empresa se encontra, por exemplo, quando a empresa encontra-se em fase de crescimento (KAPLAN; NORTON; 1997; MATITZ; 2009).

Neste trabalho foram utilizados os seguintes indicadores dentro da perspectiva financeira: lucro líquido e receita operacional bruta. O lucro líquido é o resultado que a empresa obtém em suas atividades, sejam elas operacionais ou não, após descontar o imposto de renda. Já a receita operacional bruta é constituída pelo valor bruto faturado, ou seja, o ingresso bruto de recursos externos provenientes das operações normais de venda de produtos e serviços da empresa (MATARAZZO, 1998).

#### 2.3.1.2 Perspectiva do cliente

Quanto a essa perspectiva o BSC permite identificar os segmentos de clientes e mercados nos quais a empresa competirá e as medidas do desempenho da empresa nesses segmentos-alvo. Entre as medidas essenciais estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes e a rentabilidade dos clientes. Os vetores dos resultados essenciais para os clientes são os fatores críticos para que os clientes mudem ou permaneçam fiéis aos seus fornecedores financeiros (KAPLAN; NORTON; 2000).

Neste trabalho serão utilizados os seguintes indicadores dentro da perspectiva do cliente: participação de mercado e satisfação de clientes. Participação de mercado é o número que representa as vendas da empresa em relação ao total de vendas existentes para o grupo comprador de produtos e serviços da empresa, em um determinado período de tempo, localização geográfica definida e num definido meio ambiente. Já satisfação de clientes significa não descobrir simplesmente o que o cliente quer ou deseja, mas o que o torna um cliente leal, com afinidade com a marca do produto ou serviço (COBRA, 2009).

#### 2.3.1.3 Perspectiva dos processos internos

Nessa perspectiva, identifica-se os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência, visando: a) oferecer propostas de valor capaz de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado; b) satisfazer às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros. Sintetizando, as medidas dos processos internos estão voltadas para aqueles que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa (KAPLAN; NORTON; 2000).

Neste trabalho será utilizado os seguintes indicadores dentro da perspectiva dos processos internos: reprocesso e garantias. Reprocesso ocorre na produção de uma empresa quando algum material deve passar novamente por um processo por não atingir a qualidade necessária para continuar o processo, podendo ser ocasionado por falha humana, em máquinas, de matéria-prima, dentre outros (SLACK *et al.*, 1996). Garantias são pagamentos aos clientes que efetuam devoluções de produtos ou reclamações de serviços que não atingiram o grau de qualidade a que se propuseram entregar, podendo o pagamento ser em espécie ou em novo produto ou serviço (KOTLER, 2001).

#### 2.3.1.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

Essa perspectiva identifica a estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador. Para preencher essas lacunas, as empresas terão de investir na capacitação de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais (KAPLAN; NORTON; 2000).

Neste trabalho serão utilizados os seguintes indicadores dentro da perspectiva do aprendizado e crescimento: capacitação dos funcionários e rotatividade. A necessidade de capacitação do ocupante de um cargo se dá pela diferença entre os conhecimentos, habilidades e aptidões do ocupante do cargo e os requisitos descritos e especificados para o cargo. Rotatividade de funcionários

refere-se à saída de funcionários de uma empresa, implicando em custos diretos e indiretos à mesma (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Após o embasamento teórico para o desenvolvimento deste trabalho, passa-se à metodologia, onde foi abordada a forma de pesquisa e do levantamento dos dados.

### 3. METODOLOGIA

As especificações metodológicas feitas neste estudo visam possibilitar a obtenção da resposta ao problema de pesquisa e, para tanto, foram estruturadas como segue abaixo.

#### 3.1 PROBLEMA E OBJETIVOS

O problema de pesquisa proposto, "qual a relação entre profissionalização e desempenho em empresas familiares?", exige que se levante dados referentes à profissionalização das empresas familiares estudadas, além de seu desempenho. Para relacionar as duas temáticas, se aplica aqui uma abordagem qualitativa. As definições de profissionalização e desempenho das empresas serão melhor explicitadas nas definições constitutivas e operacionais.

Segundo Creswell (2007), a pesquisa com abordagem qualitativa é fundamentalmente interpretativa, ou seja, o pesquisador faz uma interpretação dos dados, filtrando-os por meio de uma lente pessoal situada em um momento histórico específico. Ainda, de acordo com o mesmo autor, não é possível evitar as interpretações pessoais na análise de dados qualitativos.

#### 3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A estratégia de pesquisa proposta para este trabalho é o estudo de caso. O estudo de caso é o exaustivo estudo de um objeto com a intenção de produzir conhecimentos em profundidade sobre o mesmo (STAKE, 2000; YIN, 2005). Stake (2000) distingue três tipos de estudo de caso a partir de suas finalidades: intrínseco, instrumental e coletivo. No estudo de caso intrínseco busca-se melhor compreensão de um caso apenas pelo interesse despertado por aquele caso particular. No estudo de caso instrumental, ao contrário, o interesse pelo caso se deve à crença de que ele poderá facilitar a compreensão de algo mais amplo, uma vez que pode servir

para fornecer ideias sobre um assunto ou para contestar uma generalização amplamente aceita, apresentando um caso que nela não se encaixa. E no estudo de caso coletivo o pesquisador estuda vários casos conjuntamente para investigar dado fenômeno, podendo ser visto como um estudo instrumental estendido a vários casos. O estudo em questão se enquadra nesta última categoria, onde cada uma das empresas estudadas encontra-se em diferentes fases do processo de profissionalização.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

De acordo com Creswell (2007), os passos da coleta de dados incluem estabelecer as fronteiras para o estudo, coletar informações através de observações e entrevistas, documentos e materiais visuais, bem como estabelecer o protocolo para registrar informações. As técnicas de coleta de dados utilizadas neste trabalho foram a entrevista semiestruturada, a observação não-participante e a consulta a documentos das empresas.

As entrevistas são consideradas por Yin (2005) uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso. Através das entrevistas serão coletadas informações quanto ao processo de profissionalização das empresas familiares pesquisadas. Foram entrevistadas duas pessoas por empresa, que estejam ligadas à tomada de decisões da empresa, ou seja, que possua influência na gestão da mesma.

Para a pesquisa dos dados referentes ao processo de profissionalização das empresas, foi utilizada como base o modelo proposto por Dekker *et al.* (2013). Serão verificadas as questões pertinentes à profissionalização quanto aos seguintes fatores: gestão financeira; envolvimento de membros não pertencentes à família na gestão; gestão de recursos humanos; e descentralização. Já com relação à medição de desempenho das empresas pesquisadas, foi utilizada como ferramenta o *Balanced Scorecard*, através de suas quatro perspectivas: perspectiva financeira; perspectiva dos clientes; perspectiva dos processos internos da empresa; e perspectiva de aprendizado e crescimento.

Para conferir maior validade e confiabilidade ao estudo, foi feita a triangulação de fontes de evidência. Com relação à triangulação, Stake (2000) afirma que com a escrita e a leitura, encontra-se uma tolerância e ambiguidade à criação de múltiplas perspectivas. Para reduzir a facilidade de desentendimentos, pesquisadores aplicam vários procedimentos, em pesquisas qualitativas são chamados de triangulações. Afirma ainda que a triangulação é um processo de usar múltiplas percepções para clarear o sentido, verificando a respeitabilidade de uma interpretação ou observação.

Para a conferência e triangulação dos dados coletados, tem-se a observação não-participante dos processos de trabalho e consulta a documentos nas empresas pesquisadas. A observação não participante é aquela em que o pesquisador observa sem participar e tem como vantagens os aspectos não usuais que podem ser notados durante a observação, além de ser útil para explorar tópicos que podem ser desconfortáveis para os participantes discutirem (CRESWELL, 2007).

Por fim, também foram consultados documentos internos da empresa que possam apresentar confiabilidade nos dados coletados nas entrevistas. Nestes documentos enquadram-se relatórios, atas de reuniões, documentos de empresas terceiras (escritório de contabilidade, bancos e consultorias), entre outros.

### 3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Ferreira (2005), nesta parte do estudo apresenta-se os aspectos metodológicos referentes aos critérios adotados. A seleção dos métodos mais adequados tem estreita relação com os objetivos e o tipo de fenômeno que se pretende desvendar. Foi utilizada para essa investigação a classificação proposta por Cooper e Schindler (2003), composta de oito aspectos metodológicos.

O primeiro aspecto é o grau de cristalização da questão de pesquisa, na qual um estudo pode ser visto como exploratório ou formal. A diferença essencial entre essas duas opções é o grau de estrutura e o objetivo imediato do estudo. Os estudos exploratórios tendem a gerar pesquisas soltas com o objetivo de descobrir



futuras tarefas de pesquisa. O objetivo imediato da exploração é desenvolver hipóteses ou questões para pesquisa adicional. O estudo formal começa onde a exploração termina: começa com uma hipótese ou questão de pesquisa e envolve procedimentos precisos e especificação de fontes de dados. O objetivo de um planejamento formal de pesquisa é testar a hipótese ou responder à questão de pesquisa (COOPER; SCHINDLER; 2003).

O segundo aspecto é com relação ao método da coleta de dados. Essa classificação faz distinção entre os processos de monitoramento e interrogação/comunicação. O primeiro inclui estudos nos quais o pesquisador inspeciona as atividades de uma pessoa ou a natureza de algum material sem tentar extrair qualquer resposta. No estudo de interrogação/comunicação o pesquisador questiona os sujeitos e coleta as respostas através de meios pessoais ou impessoais. Os dados coletados podem resultar de: a) entrevistas ou conversas telefônicas; b) instrumentos autoadministrativos ou autoreportados enviados por correios; e c) instrumentos apresentados antes e/ou depois de um tratamento ou condição de estímulo em um experimento (COOPER; SCHINDLER; 2003).

Já o terceiro aspecto refere-se ao controle das variáveis pelo pesquisador. Pode ser considerado experimental ou *ex post facto*. Em um experimento o pesquisador tenta controlar e/ou manipular as variáveis no estudo. No planejamento *ex post facto* os investigadores não têm controle sobre as variáveis no sentido de poderem manipulá-las (COOPER; SCHINDLER; 2003).

O quarto aspecto é o objetivo do estudo, que pode ser classificado em descritivo ou causal. A diferença entre eles está no objetivo de cada um: se a pesquisa pretende descobrir *quem, o que, onde, quando* ou *quanto*, então o estudo é descritivo; se a preocupação é descobrir *por que* (como uma variável produz mudanças em outra), é um estudo causal (COOPER; SCHINDLER; 2003).

O quinto aspecto refere-se à dimensão de tempo. Os estudos podem ser transversais ou longitudinais. Os estudos transversais são feitos uma vez e representam um instantâneo de um determinado momento. Os estudos longitudinais são realizados em um período maior. A vantagem do estudo longitudinal é que ele pode acompanhar mudanças com o decorrer do tempo (COOPER; SCHINDLER; 2003).

O sexto aspecto refere-se ao escopo da pesquisa, onde os estudos podem ser diferenciados em estudos estatísticos e estudos de caso. Os estudos estatísticos são voltados para amplitude e não para profundidade, tentando captar as características de uma população ao fazer inferências das características de uma amostra. Já os estudos de caso colocam mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições e suas inter-relações (COOPER; SCHINDLER; 2003).

O sétimo aspecto diz respeito ao ambiente de pesquisa, podendo as pesquisas diferir quando ocorrem sob condições ambientais ou sob outras condições. Essas são chamadas de condições de campo e condições de laboratório, respectivamente (COOPER; SCHINDLER; 2003).

Já o oitavo e último aspecto é a percepção das pessoas sobre a atividade de pesquisa. As percepções dos sujeitos influenciam os resultados da pesquisa de forma sutil ou mais drasticamente, ou seja, quando as pessoas acreditam que algo fora do comum está acontecendo, elas podem se comportar de forma menos natural. Sendo assim, podemos classificar esse aspecto em rotina normal ou rotina modificada (COOPER; SCHINDLER; 2003).

Após a descrição dos oito aspectos, pode-se classificar este estudo de acordo com os mesmos:

- Grau de cristalização da questão de pesquisa: formal;
- Método de coleta de dados: interrogação/comunicação;
- Controle de variáveis: *ex post facto*;
- Propósito da pesquisa: descritivo;
- Dimensão de tempo: transversal;
- Escopo da pesquisa: caso;
- Ambiente da pesquisa: ambiente de campo;
- Percepções das pessoas sobre a pesquisa: rotina real.

### 3.5 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVA E OPERACIONAL

Segundo Gil (2010), a definição constitutiva corresponde à definição de um termo teoricamente, ou seja, são as definições conceituais encontradas na

bibliografia. Porém as definições constitutivas nem sempre são suficientes para esclarecer como as variáveis serão operacionalizadas na pesquisa, portanto se faz necessário as definições operacionais.

- Empresa familiar

Definição Constitutiva: Empresa familiar é a organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da gestão da empresa (MOREIRA JR., 1999, p. 49).

Definição Operacional: Membros da família proprietária integrantes da estrutura organizacional em nível gerencial das três empresas pesquisadas, por meio das características levantadas previamente a respeito de controle e propriedade.

- Profissionalização da empresa familiar

Definição constitutiva: a profissionalização da empresa familiar deve ser vista como um construto multidimensional, composta pelos grupos gestão financeira, envolvimento de membros não pertencentes à família na gestão, gestão de recursos humanos, descentralização e atividades de alto impacto (DEKKER *et al.*; 2013).

Definição Operacional: Identificação dos processos e práticas dos itens que formam o processo de profissionalização das empresas pesquisadas, além de suas variáveis, com o objetivo de atenderem à definição constitucional, por meio das respostas às entrevistas, observação e análise de documentos.

- Desempenho

Definição constitutiva: desempenho econômico/financeiro é quando os efeitos da gestão da empresa são demonstrados por meio de medidas financeiras e econômicas. Há amplo uso de medidas contábeis, como o lucro líquido e a receita operacional bruta; medidas mercadológicas, como a participação de mercado; ou uma mistura de medidas contábeis e de mercado, como o índice de preço-lucro ou P/L (GLUNK; WILDEROM, 1999).

Definição Operacional: Resultados econômicos/financeiros das empresas pesquisadas mediante as medidas lucro líquido e receita operacional bruta.

- Lucro líquido

Definição constitutiva: O lucro líquido se dá após a empresa descontar o imposto de renda do lucro que a empresa obtém das suas atividades, sejam elas operacionais ou não (MATARAZZO, 1998)

Definição Operacional: valor encontrado na DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) das empresas pesquisadas, tendo como base o ano de 2013.

- Receita Operacional Bruta

Definição constitutiva: A receita operacional bruta da empresa é constituída pelo valor bruto faturado. O faturamento representa o ingresso bruto de recursos externos provenientes das operações normais de venda a prazo ou a vista, no

mercado nacional ou no exterior, de produtos, mercadorias e serviços (MATARAZZO, 1998)

Definição Operacional: valor encontrado na DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) das empresas pesquisadas, tendo como base o ano de 2013.

- Participação de mercado

Definição constitutiva: É o numero que representa as vendas da empresa em relação ao total de vendas existentes para o grupo comprador de produtos e serviços da empresa, em um determinado período de tempo, localização geográfica definida e num definido meio ambiente (COBRA, 2009).

Definição Operacional: Valor medido conforme análise de mercado, levando em consideração estimativa publicada pela ABR (Associação Brasileira do Segmento de Reforma de Pneus) e dados extraídos de levantamento apresentado pela ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres), o qual leva em consideração o volume de emplacamentos efetuados em veículos de cargas nas cidades de atuação das empresas pesquisadas.

- Satisfação dos clientes

Definição constitutiva: Satisfação dos clientes significa não descobrir simplesmente o que ele quer ou deseja, mas o que o torna um cliente leal, com afinidade com a marca do produto ou serviço, contente com o que adquiriu (COBRA, 2009).

Definição Operacional: Índice retirado de pesquisa de satisfação efetuada por uma empresa de consultoria para as empresas pesquisadas em 2012.

- Reprocesso

Definição constitutiva: Reprocesso ocorre na produção de uma empresa quando algum material deve passar novamente por um processo por não atingir a qualidade necessária para continuar o processo, podendo ser ocasionado por falha humana, em máquinas, de matéria-prima, dentre outros (SLACK *ET AL.*, 1996)

Definição Operacional: Índice retirado dos registros das empresas pesquisadas.

- Garantias

Definição constitutiva: Pagamentos aos clientes que efetuam devoluções de produtos ou reclamações de serviços que não atingiram o grau de qualidade a que se propuseram entregar, podendo o pagamento ser em espécie ou em novo produto ou serviço (KOTLER; 2001).

Definição Operacional: Índice de garantias pagas pela empresa aos clientes, descontando do mesmo as garantias definidas por acerto comercial.

- Capacitação dos funcionários

Definição constitutiva: A necessidade de capacitação do ocupante de um cargo se dá pela diferença entre os conhecimentos, habilidades e aptidões do ocupante do cargo e os requisitos descritos e especificados para o cargo (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Definição Operacional: carga horária de treinamento dos funcionários das empresas pesquisadas.

- Rotatividade:

Definição constitutiva: A rotatividade de funcionários refere-se simplesmente à saída de funcionários de uma empresa, implicando em custos diretos e indiretos à mesma (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN., 2003).

Definição Operacional: Índice em que apresenta a rotatividade de funcionários, conforme dados apresentados pelas empresas pesquisadas.

Passa-se agora à descrição dos casos escolhidos para o desenvolvimento deste trabalho.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISES

Este trabalho apresenta o estudo de três empresas familiares, pertencentes ao mesmo grupo empresarial. A característica que levou a escolha deste caso é que as empresas familiares, apesar de pertencerem ao mesmo grupo empresarial, passam por momentos diferentes no seu processo de profissionalização. Os nomes das empresas foram alterados para manter sigilo em relação ao nome das mesmas, assim como os nomes dos entrevistados e sócios das empresas também podem ter sido alterados.

Na primeira empresa, aqui chamada de Capital, o fundador do grupo que originou as três empresas dá expediente, além de sua filha mais velha, que há dois anos passou a trabalhar na empresa. Está localizada em Curitiba e possui atualmente 38 funcionários.

Já a segunda empresa, nesta pesquisa chamada de Norte, passa pela segunda transição. Além da filha e genros do fundador, trabalham na empresa seus netos. Está localizada na cidade de Cambé, região norte do Paraná, e possui atualmente 64 funcionários.

Na terceira empresa, chamada nesta pesquisa de Campos Gerais, o proprietário, pertencente à família, não dá expediente na empresa, sendo a mesma administrada por um gerente não pertencente à família. Está localizada em Ponta Grossa, também no estado do Paraná, e possui atualmente 52 funcionários.

Todas as empresas pertencem ao segmento de reforma de pneus de carga, também conhecido como recapagem de pneus. O mercado de recapagem de pneus no Brasil é o segundo maior mercado do mundo, atrás somente do mercado americano, e tem como característica ser formado em sua maior parte por empresas familiares.

Como similaridades das três empresas, deve-se destacar: a) possuem o mesmo porte (pequenas empresas); b) operam no mesmo setor de mercado (reforma de pneus de carga); c) pertencem à mesma rede de reformadores de pneus; d) estão localizadas no estado do Paraná, porém em distâncias que não permitem que concorram entre si; e) possuem o mesmo perfil de fornecedores; e,



por fim, f) apesar de não concorrerem entre si, possuem o mesmo perfil de clientes (empresas de transporte de passageiros e de cargas). Apesar de todas essas similaridades, as distinções existentes entre elas fazem com que a forma de atuação das mesmas seja diferente, principalmente no que diz respeito à participação da família na atividade empresarial.

A família é composta pelo casal fundador e três filhos, sendo duas mulheres e um homem. No momento da fundação, todos os filhos já eram casados e o fundador possuía dois netos.

O início das atividades empresariais se deu com uma unidade em Curitiba, no ano de 2001. A empresa foi constituída para atuar no ramo de reforma de pneus de carga, prestando serviços para empresas de transporte, caminhoneiros autônomos, empresas de ônibus de passageiros, detentoras de empilhadeiras, dentre outros.

Após 29 anos trabalhando no ramo de pneus, Reinaldo ficou desempregado. Resolveu então, com recursos próprios, principalmente após a venda da sua casa própria, montar uma empresa. Para isso, contou com a ajuda da esposa, filhos e genro. Reinaldo considera esse fator como crucial para o negócio ter prosperado. Segundo ele, a participação da família, principalmente nos momentos mais difíceis, tornou maior o empenho do que se não houvesse a participação familiar, devido aos laços da família com o negócio.

Na abertura da empresa trabalhavam, além da família, quatro funcionários. O conhecimento de Reinaldo sobre o mercado de reforma de pneus auxiliou as ações da empresa. Isso porque, dos membros da família, era o único a ter experiência no ramo. Na época de sua fundação, a empresa foi constituída sendo concessionária de uma empresa fabricante de borrachas localizada no Rio Grande do Sul, participante de uma rede que possuía em torno de cem reformadores de pneus, localizados em diversos estados brasileiros.

Para Reinaldo, pertencer a uma rede de concessionárias era importante, visto que tal participação permitia que ele trocasse experiências com outros donos de empresas que possuíam as mesmas dificuldades que ele no gerenciamento do negócio. Além disso, a empresa fornecedora emprestava o seu nome aos concessionários, transmitindo credibilidade aos clientes das reformadoras de pneus.

A participação na rede implicava na obrigatoriedade de compra de matéria-prima, recebendo em troca apoio técnico, mercadológico e financeiro.

Conforme Reinaldo relata, o início da empresa foi o período mais delicado, pois as demandas financeiras eram por ele consideradas altas. Após dois anos a empresa conseguiu se estabelecer no mercado. Neste período, foi necessário realizar empréstimos junto a instituições financeiras. Ao final do ano de 2004, a empresa apresentava-se em situação que na opinião dele poderia ser considerada bastante próspera. Na avaliação de Reinaldo, um período de conjuntura econômica favorável fez com que a empresa prosperasse. A partir de 2005, com maior experiência dos demais familiares e a certeza de que a empresa já possuía um bom nome no mercado, a família começou a preparar a abertura de uma nova unidade. Depois de quatro anos trabalhando, a esposa de Reinaldo parou de trabalhar na empresa. Na mesma época, sua filha do meio, aqui chamada de Daniela, começou a trabalhar na mesma.

Em 2006 foi aberta a primeira filial da empresa, na cidade de Cambé, norte do estado do Paraná. De acordo com o Reinaldo, a escolha da localização se deu por dois motivos: havia disponibilidade da região na rede de concessionários; e era de fácil visualização o desenvolvimento da região norte do Paraná, que havia atraído grandes empresas e estava em pleno crescimento. Para o gerenciamento desta nova unidade, foi designado Mario, filho de Reinaldo. Enquanto isso, a matriz ficou a cargo, além de Reinaldo, de Daniela e Edson, genro e filha do fundador.

A designação de Mario para a abertura da nova unidade da empresa corrobora parcialmente com o que foi encontrado no trabalho publicado por Albuquerque, Pereira e Oliveira (2012). Para os autores, as questões de gênero possuem influência nos processos sucessórios de empresas familiares. Isso porque, para eles, os processos de socialização vivenciados pelos membros da família encontram-se vinculados à reprodução de determinadas práticas em relação à participação da mulher nestes empreendimentos. A escolha do filho homem (Mario), e não de Daniela, parece refletir a discriminação de gênero ainda presente na sociedade. Já a filha Daniela, assim como se vê nas páginas seguintes deste trabalho, quando se dá na empresa a entrada de Rita, filha mais velha, deve permanecer junto ao pai.

Outro ponto a ser ressaltado é a permanência dos genros trabalhando na empresa. Mesmo com as filhas, o comportamento que reforça as escolhas de gênero se dá com a entrada dos genros, "que são donos no negócio também", conforme explica Reinaldo. No âmbito da empresa, que está inserida no setor de reforma de pneus, um setor tradicionalmente retratado como masculino, ficou evidente que as sucessoras enfrentaram resistência, a começar pelo próprio pai. Rodrigues (1991) apresentou trabalho que indica que as empresas familiares reúnem parentes preferencialmente escolhidos pelo lado paterno, dando preferência aos homens na composição da propriedade das empresas familiares. Apesar do artigo já ter sido publicado há 24 anos, verifica-se através deste trabalho que seu resultado continua atual.

A abertura da filial também demandou da família o aporte de recursos para capital de giro da nova empresa. Enquanto em Curitiba a empresa vivia bom momento, em Cambé as dificuldades eram maiores que o esperado. A entrada no mercado foi, para eles, bastante difícil, principalmente na formação da equipe comercial, pois a concorrência era bastante acirrada.

No fim de 2007, devido às dificuldades em que a empresa passava, opta-se por mudanças. A empresa resolveu mudar de fornecedor, passando a pertencer a outra rede de reformadores de pneus. Esse novo fabricante, também sediado no estado do Rio Grande do Sul, é líder no mercado nacional e possui atuação internacional.

A empresa traçou novas estratégias de crescimento, além da adequação de todos os seus processos para atender a essa nova parceria. Como parte desse processo, houve uma reestruturação da empresa. Mario voltou de Cambé para Curitiba enquanto Daniela e Edson foram administrar aquela unidade. É importante ressaltar que durante todo esse período Reinaldo permaneceu na direção da empresa, como gestor principal das duas unidades.

A troca de fornecedor apresentou bons resultados, com as duas unidades apresentando crescimento. No período de 2008 a 2011, a empresa apresentou crescimento de 122% ao ano, descontada a inflação do período. A retomada do crescimento da empresa levou novamente aos gestores apostarem na abertura de uma nova unidade. Desta vez a cidade escolhida foi Ponta Grossa, interior do

Paraná. Diferente das outras vezes, quando a família começou o trabalho na região sem faturamento algum, desta vez optaram pela aquisição de outra empresa, também familiar, que pertencia à mesma rede de reformadores.

Conforme relato de Reinaldo, dentre os fatores de dificuldade no início das atividades na região está a diferença de cultura entre a empresa compradora e a empresa vendedora, além da adequação de processos (contratação, crédito e cobrança, dentre outros) e a política comercial (diferença de preços e mix de produtos oferecidos), porém ele afirma que essas diferenças poderiam gerar grandes oportunidades. Essa informação corrobora com o trabalho de Atz e Rese (2013), no qual demonstra que a aquisição de empresas familiares oferece grandes oportunidades. Além de ser a maior parte das empresas, os proprietários de empresas familiares não são movidos somente por resultados financeiros, mas também por outros motivos, como, por exemplo, a criação de empregos para membros da família. Assim, quando há espaço para interferências do gestores da empresa compradora, tendo a possibilidade de mudança, com uma gestão profissional, existe a oportunidade de crescimento. Reinaldo afirma que a decisão foi acertada, pois logo os resultados começaram a aparecer e o faturamento logo estava similar ao faturamento das outras duas unidades.

Para a gestão da unidade foi escolhido como gerente uma pessoa não pertencente à família, mas que já fazia parte do quadro da empresa havia seis anos, desde quando a empresa possuía somente uma unidade. Essa era a primeira vez que a gestão ficava a cargo de alguém não pertencente à família e, segundo Reinaldo, havia bastante apreensão quanto a isto.

Dentro da temática da profissionalização, alguns autores (CHITTOOR; DAS, 2007; DAILY; DALTON, 1992; BLOOM; VAN REENEN, 2007; SCHEIN, 1995) têm tratado a profissionalização como algo especificamente relacionado à contratação de gestores externos à organização, ou seja, sai o familiar e entra o não pertencente à família. Nestas pesquisas, não pertencer à família significa ser profissional, enquanto que o contrário também é verdadeiro, ou seja, o familiar não é considerado profissional, e devem ser trocados para que possa ocorrer o crescimento e a melhor gestão da empresa familiar.

Em 2012, outros membros da família começaram a fazer parte da administração da empresa. Rita, filha mais velha de Reinaldo, e Hugo, seu marido, começaram a trabalhar na empresa, administrando a unidade de Curitiba junto com Reinaldo. Apesar de possuírem experiência em outros mercados, os dois não possuíam experiência no mercado de reforma de pneus e tiveram que aprender sobre o mesmo, passando por um período de adaptação.

Com todos os filhos trabalhando no negócio, além dos dois genros, no começo de 2013 Reinaldo e seus filhos resolveram separar as empresas, de forma amigável, se dando então o processo de sucessão do fundador. Cada um dos filhos ficou dono de uma empresa, mas Reinaldo permaneceu como sócio minoritário de todas elas. Diferente do que afirmam Mason e Harrison (1999), em que as empresas familiares são criadas e permanecem abertas para manter os empregos dos membros da família, quando resolvem fazer a separação das empresas, Reinaldo e os filhos escolhem o caminho de que cada um deve trilhar seus resultados, independente dos resultados dos irmãos, fazendo com que cada um busque o melhor para o seu negócio, não havendo mais a segurança proporcionada pelas outras empresas caso a sua não vá bem.

Desta maneira, em caso de morte do fundador, as empresas já estão divididas, não havendo a necessidade de passar por um processo de separação de herança no futuro. A participação societária minoritária que Reinaldo continuou possuindo nas empresas se fez principalmente para justificar a retirada que ele mantém em cada uma das três empresas que passaram a existir. Ele afirma que se não fosse por isso, teria dividido as empresas sem manter participação societária. O percentual que Reinaldo possui nas três empresas é igual e cada filho mantém a maior parte de cada empresa de forma individual.

Segundo Daniela, Reinaldo teve papel primordial no processo de separação das empresas, pois em todos os momentos manteve-se coerente com as ideias gerais e humilde para que o processo de separação pudesse ocorrer sem maiores transtornos. Ainda segundo ela, Reinaldo não demonstrou apego ao fato de deixar ser o dono da empresa ou a deixar que os filhos assumissem a gestão da empresa. Ele continua trabalhando na unidade de Curitiba, cidade em que reside, e auxilia Rita na gestão da empresa.

O modelo de sucessão que ocorre com a divisão de uma ou mais empresas entre os herdeiros, implicando na separação do grupo existente, foi relatado por Garcia (2001). Os resultados encontrados pelo autor, porém, demonstraram que tal modelo não foi benéfico para a empresa e isso gerou conflitos familiares. Na empresa ora pesquisada, como esse processo ocorreu há pouco tempo, parece ainda ser cedo para afirmar que a divisão será benéfica para a empresa e para a família.

Após a descrição das empresas objetos de estudo deste trabalho, passa-se agora à análise dos resultados da pesquisa.

#### 4.1 CAPITAL

Localizada em Curitiba, a empresa Capital foi a empresa que deu início às atividades empresariais da família. Possui atualmente 38 funcionários, faturamento anual de aproximadamente R\$ 4 milhões/ano.

Para o entendimento desta empresa, foram estudadas as respostas concedidas pelo Sr. Reinaldo e sua filha Rita ao entrevistador, lembrando que ambos foram entrevistados em separado no mês de setembro de 2014. Além disso, foi efetuada a análise de documentos e ocorreu a observação não participante durante o período de uma semana no mês de Outubro de 2014.

##### 4.1.1 Processo de profissionalização

A profissionalização será aqui descrita em conformidade com as categorias propostas por Dekker *et al.* (2013): gestão financeira, envolvimento de membros não pertencentes à família na gestão, gestão de recursos humanos e descentralização.

As respostas concedidas pelos dois entrevistados desta empresa foram conflitantes no que diz respeito às variáveis do grupo gestão financeira. Apesar de ambos concordarem que há vários usos de planilhas financeiras, eles discordam

quanto ao uso de orçamento, metas e objetivos financeiros formais e sistemas de medição de desempenho.

Reinaldo não enxerga na empresa o uso do orçamento. Para ele o endividamento e custeio são bastante austeros. A observação feita, no entanto, não corrobora o que ele afirma acerca da austeridade. Não foram encontrados quaisquer instrumentos de negociação com fornecedores ou orçamentos. Evidência disso foi a verificação da forma de compra do principal produto - correspondente a aproximadamente 50% do que a empresa compra - que possui preço fixo e não há negociação do valor.

O mesmo acontece com os demais produtos e serviços. A compra se dá por comodidade, ou seja, acaba-se fechando a compra de fornecedores parceiros, mesmo que não seja a melhor condição de compra. Entende-se como melhor condição de compra para o constructo da profissionalização o uso de ações que beneficiem a empresa como resultado do processo de compra, podendo ser preços mais baixos, melhor qualidade nos produtos, frete incluso, dentre outros (PERREN; BERRY; PARTRIDGE, 1998; SONGINI, 2006).

Já o uso de metas e objetivos financeiros formais também não é enxergado pelo fundador como algo rigidamente seguido pela empresa. Quando questionado se possuem metas de inadimplência, de caixa, ou de redução de custos, Reinaldo repetiu a resposta anterior, que guia esses indicadores pela sua intuição, controlando a inadimplência de acordo com a análise individual dos clientes, buscando fluxo de caixa positivo e controlando os custos da empresa. Por fim, quanto a sistemas de medição de desempenho, o fundador indicou que isso não existe em sua empresa. O controle financeiro, ao invés de conter indicadores como a literatura recomenda (KAPLAN; NORTON, 2000) é feito, nas palavras dele, por meio da intuição.

O uso da intuição é apresentado por Sá (2013) como sendo algo comum no cotidiano das empresas. Para ele, a intuição e as percepções individuais auxiliam a agilizar o processo de decisão, em especial para presidentes que se mostraram mais abertos ao uso da intuição como diferencial de gestores competentes. Assim como na pesquisa de Sá (2013), Reinaldo deixa claro o uso da intuição para a tomada de decisões.

Já Rita apresentou outras informações quando abordada sobre os mesmos itens. Ela afirma que existe orçamento, porém ao ser questionada quando ele é planejado, quem o faz, ou mesmo da existência do próprio, ela não apresentou essas informações, o que pode ser a evidência de não haver controles para medição de desempenho na empresa e/ou que, ii) quando perguntados acerca deste tipo de questão, os gestores tendem a responder a algo socialmente aceito - fazer controle com base em indicadores. Segundo Kirschner e Monteiro (1999), o uso de respostas socialmente aceitas em empresas é algo comum, devido à necessidade de se manter a aparência sobre algo aprovado pelo senso comum, denotando que a empresa e seus gestores apresentam sucesso.

Durante o período de observação não participante, foi evidenciado o uso de planilhas financeiras na empresa. A empresa prestadora de serviços contábeis apresentou um balancete de dois meses anteriores; foi verificado também uma planilha com a relação de funcionários e o salário líquido, que seria pago naquela semana; a empresa teve um problema com o banco com o qual a empresa opera, e Rita estava relacionando os valores das taxas de cobrança que foram cobrados indevidamente, com o objetivo de ressarcimento; durante a semana um funcionário elaborou uma planilha com a quantidade de materiais disponíveis no estoque, para elaboração de pedido junto ao fornecedor.

Quanto às metas e objetivos financeiros formais, foram verificados alguns traços da existência das mesmas, porém de maneira bastante tímida. Foi verificado que existe um controle sobre as vendas, devendo sempre atingir uma margem de contribuição mínima. Além disso, foi possível observar na empresa que existe uma busca pela redução da inadimplência, sendo que a empresa utiliza de várias atividades para isso. É percebível que a empresa tem como política o contato com o cliente até esgotar as possibilidades de negociação para pagamento da dívida. No período observado, a funcionária que faz o contato telefônico com os clientes inadimplentes, ligou durante toda a semana para um cliente devedor, e ao não ter sucesso, conversou com Rita e, juntas, chegaram a conclusão de protestar o cliente. Ao mesmo tempo, outros clientes em que ela obteve sucesso no contato, porém pediram mais prazo para o pagamento, não foram protestados, sendo que ela agendou nova ligação para os mesmos. O raciocínio por trás da não existência de metas de inadimplência, segundo Rita, se dá no fato de que o fundador entende que



toda a dívida deve ser cobrada, ou seja, nada é perdido. Mesmo não considerando esse modelo eficiente, Rita diz que ele deve ser mantido, para não entrar em atrito com Reinaldo. Segundo a literatura sobre sucessão (ESTOL; FERREIRA, 2006; GRZYBOVSKI; HOFFMANN; MUHL, 2008), esse tipo de comportamento é natural quando sucessor e sucedido continuam trabalhando juntos, devido ao fato de o sucessor não querer entrar em conflito com o sucedido, por variados motivos: laços sanguíneos, história de vida, relação do sucedido com os demais funcionários da empresa, dentre outros.

Já com relação às metas e objetivos formais, Rita respondeu que existem metas e objetivos formais para a empresa, citando como exemplo as metas da equipe comercial. A formulação dessas metas se dá pelo gerente comercial, que é marido de Rita. Foi observado que existem metas de vendas para cada vendedor, porém não há consequências caso as metas não sejam atingidas. Quando questionados, de forma estimulada, sobre as metas de crescimento da empresa, quais os objetivos da empresa no curto, no médio e no longo prazo, tanto Reinaldo quanto Rita disseram diz que eles existem, porém não apresentaram os mesmos durante a pesquisa.

Não foi observado nenhum tipo de formalização das metas e objetivos. Durante o período de observação foi possível verificar que tanto Reinaldo quanto Rita dão enfoque à área comercial, ou seja, quanto a empresa pode vender mais, porém não analisam outros fatores, como por exemplo, a rentabilidade e a necessidade de capital de giro. Nos dias em que as vendas estavam mais fracas, era possível verificar a apreensão que tomava conta de todos os funcionários e dos proprietários. Fica claro que a maneira como

Petry e Nascimento (2009) indicam a existência de metas e objetivos como uma das características do modelo de negócios de empresas familiares longevas (os autores consideram que uma empresa é longeva a partir de 25 anos de existência). Apesar da empresa estudada não se classificar como longeva de acordo com a classificação proposta pelos autores, possuindo 13 anos, é interessante a observação para acentuar a importância da existência de metas e objetivos, pois, para a continuidade da empresa Capital, seria benéfico a colocação das metas e objetivos por escrito para serem seguidas.

Ao fim da análise em relação à gestão financeira, com relação a sistemas de medição de desempenho, ambos os entrevistados indicam que eles existem, dando enfoque principalmente à área comercial, com controle das vendas (evolução e margem de rentabilidade), utilizando sempre a comparação em relação ao mesmo mês do ano anterior. Quando indicados outros setores, ambos afirmam que também existem sistemas de medição de desempenho para a produção e finanças, apontando o controle de materiais utilizados na produção e os relatórios financeiros obrigatórios (DRE e Balanço Patrimonial).

Foi possível observar a existência do controle de materiais, porém foi possível verificar que existem falhas neste controle, quando ocorreu a falta de determinado material nos dias de observação, enquanto no sistema constava que havia material no estoque. Apesar dos entrevistados afirmarem que existe medição do desempenho das vendas, tanto no volume quanto na margem de rentabilidade, foi possível observar que a empresa dá enfoque somente à evolução do volume de vendas, não tratando a margem da rentabilidade como algo a ser medido.

Como outra forma de medir o desempenho, o fornecedor ao qual as empresas fazem parte da rede possui um programa de controle de desempenho, chamado de VipCustos. Rita explica que as empresas participantes da rede do fornecedor preenchem um sistema com os seus dados de receitas e despesas. Através deste sistema, o fornecedor monitora seus clientes, indicando onde pode haver possíveis erros na empresa, visto que se forma um banco de dados com várias empresas do mesmo segmento no Brasil. As empresas não são obrigadas a aderirem, porém possuem benefícios ao fazerem isso, como descontos maiores no preço das matérias-primas.

Não há confiabilidade total nos dados cadastrados, pois o programa permite que cada concessionário informe os dados que quiserem, sem haver a necessidade de comprovação dos mesmos. Apesar disso, foi observado que o programa pode trazer resultados positivos quando preenchidos de maneira correta, pois o mesmo informa margem de vendas, o quando cada produto e/ou cliente contribui para a lucratividade da empresa.

Já com relação à segunda variável do processo de profissionalização, o envolvimento de membros não pertencentes à família na gestão, não há nenhuma pessoa não pertencente à família na gestão da empresa. As três pessoas que tomam decisões na empresa são pertencentes à família: Reinaldo, Rita e Hugo. Os entrevistados responderam que a empresa não possui um conselho de administração formalmente constituído, porém as decisões são tomadas em conjunto. Apontam ainda que os tomadores de decisão apoiam-se em pessoas prestadoras de serviços não pertencentes à empresa, como as da contabilidade e do sistema.

Durante a observação foi verificado que a tomada de decisões também é influenciada por alguns funcionários mais antigos. Apesar de não serem citados nas entrevistas, por terem bastante tempo de casa e estar junto da equipe de produção, o encarregado de produção acaba influenciando nas decisões da produção. Foi verificado também que as decisões que sofrem influência das empresas prestadoras de serviços são aquelas que dependem de uma análise técnica, como o regime de tributação escolhido pela empresa, auxiliado pela contabilidade. Apesar das decisões serem tomadas em conjunto, é visível na observação que Reinaldo acaba conduzindo as decisões de acordo com a sua opinião, ou seja, acaba fazendo com que os outros acatem sua opinião. Reinaldo utiliza muito a sua intuição na tomada de decisões, com base em sua experiência, histórico e confiança, confluindo com os resultados encontrados por Sá (2013), em que a intuição é utilizada na tomada de decisões principalmente por presidente de empresas, como característica de tomada de decisões de qualidade.

Enquanto ocorre uma concentração de poder e tomada de decisões nos membros da família no modelo de gestão da empresa Capital, Huybrechts, Voordeckers e Lybaert (2013) apresentam, após pesquisa empírica, que pode haver influências positivas na contratação de gestores não pertencentes à família em empresas familiares, principalmente quando estas apresentam inclinação a assumir riscos na sua gestão. Os autores apresentam ainda que, similarmente ao que ocorre na empresa Capital, a participação de prestadores de serviços externos como aconselhamento pode ser bastante positiva, desde que a tomada de decisão final ocorra pelo gestor da empresa, no caso da Capital, sendo ele parte da família.

Sobre a gestão de recursos humanos, conforme as respostas dos entrevistados, as atividades de recursos humanos são relegadas a segundo plano, não havendo alinhamento com os objetivos da empresa. Primeiramente, ao serem questionados sobre como ocorre o recrutamento e seleção de funcionários, os entrevistados apresentaram respostas similares. Sr. Reinaldo respondeu que o processo de recrutamento ocorre principalmente com indicações de outros funcionários. Muitos dos funcionários que trabalham na empresa são parentes e amigos de outros, como por exemplo, a mãe e o sogro das auxiliares de escritório. Reinaldo explica que apoia essa política, pois acredita que quando trabalham no mesmo ambiente, acabam por valorizar mais a empresa, e, sendo assim, tendem a ser mais comprometidos com o trabalho.

Além disso, Rita respondeu que durante um bom tempo foi difícil ter de fazer uma boa seleção dentre os candidatos, pois havia falta de mão-de-obra no mercado. Ao serem perguntados se possuem um método de recrutamento e seleção, com as definições qualitativas e quantitativas necessárias, além de definições e requisitos do cargo, os entrevistados disseram que não possuem. Rita indicou que não possuem formalidades nesta área, mas que é algo que deve ser criado nos próximos meses. Apesar da não existência do método, ambos consideram a mão-de-obra da empresa qualificada, principalmente no que diz respeito à equipe de produção, onde possui uma baixa rotatividade de funcionários. Não foi possível observar nada relativo a recrutamento e seleção, pois durante o período de observação não houve nenhum processo de contratação. Nos documentos também não há nada relativo ao assunto. O único documento formal preenchido para a contratação, que é a ficha com os dados do funcionário, serve meramente para o processo de registro, visto que é encaminhada à contabilidade.

Usando a indicação como base para as contratações, D'ávila, Régis e Oliveira (2010) apresentam trabalho onde isso ocorre em diversas empresas. Os autores apresentam vantagens e desvantagens quanto ao processo, do ponto de vista do profissional e da empresa. Os autores concluem que a indicação não garante que o processo seja satisfatório, resultando na contratação do candidato, assim como na sua performance de trabalho. Por outro lado, pode ser bastante positivo, principalmente em situações em que haja dificuldades de contratação de mão-de-obra devido à escassez de gente qualificada para ser contratada, pois os

funcionários preferem trabalhar onde possuem outros conhecidos. Essa afirmação direciona com a resposta de Reinaldo, em que há uma maior valorização da empresa pelos funcionários contratados indicados por funcionários que já trabalham na empresa.

Já com relação ao desenvolvimento das pessoas que trabalham na empresa, os entrevistados indicam que a mesma não possui um plano para isso. A empresa não identificou até hoje as competências demandadas para que os funcionários estejam alinhados com os objetivos da organização, com os processos organizacionais, ou com a tecnologia em uso. Rita apresenta unicamente a Univipal como forma de desenvolvimento e capacitação dos mesmos. A Univipal, segundo ela, é uma ferramenta desenvolvida pelo fornecedor para a qualificação dos funcionários dos concessionários, dos clientes dos usuários finais e prestadores de serviços. São designados vários cursos, alocados em "trilhas sequenciais", de acordo com a necessidade de aprimoramento de cada função. Por exemplo, a equipe de vendas possui uma trilha diferente da equipe de produção. Apesar de ter essa ferramenta à disposição, a empresa não cobra que os funcionários estejam ativos na mesma, nem cobra a nota que os funcionários tiram nas avaliações de cada módulo.

Durante o período de observação, dois funcionários fizeram cursos na Univipal. Pode-se notar que a preocupação maior dos funcionários era maior com a nota do que com o conteúdo em si. Um deles não atingiu a nota mínima em um dos cursos e teve que refazê-lo, o que é permitido na Univipal. Após refazer o curso, ele atingiu a nota.

Também foi possível verificar que o treinamento dos funcionários se dá através da aprendizagem no dia-a-dia. Há funcionários mais experientes, que desempenham mais de uma função e há aqueles que dominam poucas funções. O aprendizado dos menos experientes se dá com aqueles que têm maior domínio da prática dos setores.

Quanto à remuneração, segundo os entrevistados, a empresa não possui um plano formal de remuneração. Apesar de ambos acharem que a remuneração dos funcionários é boa, e creditarem a isso a baixa rotatividade de funcionários, não existe algo que defina o quanto um funcionário deve receber. Todos os funcionários

com o mesmo cargo possuem a mesma remuneração e pacote de benefícios, não havendo diferença em produtividade ou remuneração por objetivos. O único grupo de funcionários que possui parte da sua remuneração variável é a equipe de vendas, com percentual de comissão estabelecido de acordo com as vendas. Rita responde que a remuneração por objetivos deve ser implantada nos próximos meses, para todas as equipes de trabalho.

Durante a análise de documentos foi possível comprovar as informações quanto à remuneração concedidas pelos entrevistados. Outro fato que veio à tona foi que a empresa possui muitos empréstimos para os funcionários. Reinaldo tem um caderno com "vales" que são concedidos aos funcionários fora do período oficial, que seria no dia 20 de cada mês. No momento da observação, havia aproximadamente R\$ 4.000,00 em empréstimos a serem descontados nos próximos pagamentos.

Já quanto à avaliação de desempenho individual, a empresa apresenta um modelo que abrange todos os funcionários. Conforme explicação dos entrevistados, todos os funcionários passam pela avaliação bimestral, na qual são registrados os pontos ressaltados pelos chefes de cada setor. Reinaldo explica que esse processo é recente, porém já deu bons frutos, exemplificando que deixou de cometer injustiça de demitir um funcionário que havia tido uma "rusga" com seu chefe, porém anteriormente era bem avaliado pelo mesmo. Passado o momento de divergência, ambos voltaram a conviver normalmente e a empresa não precisou substituir o funcionário, evitando os custos de demissão e contratação de um novo funcionário. Quando perguntados o que pode ser melhorado no processo de avaliação, ambos entrevistados falaram que essa avaliação pode ser usada como base para a remuneração dos funcionários.

Na análise de documentos foi possível verificar que o modelo de documento para a avaliação tem enfoque maior nas características técnicas dos funcionários do que em suas características comportamentais. Apesar disso, é possível ver que o preenchimento da avaliação ocorre tanto pelas características comportamentais quanto pelas características técnicas, ou seja, os encarregados de efetuar a avaliação acabam trazendo o comportamento para a seara técnica.

Por fim, ainda sobre a gestão de recursos humanos, quando questionados sobre a existência de reuniões formais das equipes de trabalho, Reinaldo enfatizou a importância das reuniões da equipe comercial, que acontecem mensalmente, na qual discutem os acontecimentos do mês anterior, movimentos de mercado, ações da concorrência, dentre outras coisas. Já Rita deu enfoque às reuniões internas que acontecem na empresa, que tornam a comunicação da empresa para com os funcionários mais eficientes, porém não existe frequência certa para acontecerem.

Foi observado em uma reunião com a equipe comercial que a mesma não parece ser tão produtiva quanto os entrevistados apontam. Naquela reunião, conduzida por Hugo, foi visível que somente um funcionário falava enquanto os demais simplesmente balançam a cabeça concordando com o interlocutor. Além disso, poucas informações foram agregadas ao grupo, como por exemplo ações de concorrentes. Como ponto positivo, foi apresentada a importância de bons exemplos no atendimento a clientes, que podem ser usados por outros vendedores.

Por fim, quanto à descentralização, os entrevistados indicam que a empresa possui alta centralização das atividades, principalmente na tomada de decisões. Já quanto ao controle, há na empresa uma certa descentralização. Por fim quanto à autoridade, os entrevistados divergem em suas respostas.

Conforme Rita respondeu, as atividades de controle da empresa são descentralizadas. Segundo ela, tanto familiares quanto não familiares possuem funções de controle. Atividades como controle de estoque de matéria-prima, estoque de epi, rotas de veículos e controles de abastecimentos, são efetuadas por pessoas não ligadas a família. Rita ressalta que a única atividade de controle que é efetuada por familiares é a conciliação de extratos. Foi possível de verificar essas afirmações na observação do dia-a-dia da empresa.

Já quanto à autoridade na empresa, Reinaldo acha que a empresa possui descentralização neste quesito, enquanto que Rita aponta que a autoridade é extremamente centralizada em Reinaldo. Essas divergências de pensamento, principalmente ligados à questão da centralização da autoridade são comuns em empresas familiares, geralmente havendo divergência entre sucessor e sucedido (ESTOL; FERREIRA, 2006; GIOVANNONI *et al*, 2011). Durante o período de observação, foi possível verificar que Rita estava certa. É factível de ver que quando

a ordem para determinada atividade parte de Reinaldo, os funcionários acatam mais facilmente, mesmo quando a ordem parte de outro familiar gestor da empresa, como Rita ou Hugo.

Por último, na tomada de decisões, conforme já apresentado anteriormente, as decisões são tomadas em conjunto, porém, é possível observar que Reinaldo acaba tomando as decisões conforme suas convicções e convencendo os demais familiares participantes da gestão da empresa. Tal qual nos exemplos demonstrados nos trabalhos apresentados por Sanches (1997) e Freire *et al.* (2010), a empresa Capital também não demonstra ter passado pelo processo de sucessão de maneira completa, pois existe a dificuldade da delegação de poder pelo sucedido, principalmente no que é relativo à tomada de decisão. Nos trabalhos apresentados pelos autores, a sucessão realmente só ocorre quando se dá a saída do sucedido da empresa.

Ao término da verificação do processo de profissionalização da empresa Capital, faz-se uma relação das variáveis que o compõem, de acordo com o modelo proposto por Dekker *et al.* (2013), classificando a empresa em Profissional ou Não Profissional, relativo a cada variável.

Tabela 4: Variáveis de análise da profissionalização - Empresa Capital

<b>Variável</b>	<b>Profissionalização</b>
Uso de planilhas financeiras	Profissional
Uso de orçamento	Não Profissional
Metas e objetivos financeiros formais	Não Profissional
Sistemas de medição do desempenho	Profissional
Menor envolvimento da família no conselho de administração	Não Profissional
Quadro de gestores externos	Não Profissional
Menor envolvimento da família na gestão	Não Profissional
Diretor geral não pertencente à família	Não Profissional



Sistema formal de recrutamento	Não Profissional
Sistema formal de treinamento	Não Profissional
Sistema de pagamento por objetivos	Não Profissional
Sistema de avaliação do desempenho individual	Profissional
Reuniões formais da equipe de trabalho	Profissional
Delegação do controle	Profissional
Tomada de decisões descentralizadas	Não Profissional
Descentralização da autoridade	Não Profissional

Fonte: O autor (2015)

Verifica-se que a empresa Capital possui em sua maior parte variáveis classificadas como Não Profissional. Do total de dezesseis variáveis, somente cinco são classificadas como profissional.

## 4.2 NORTE

A empresa Norte, antes de ocorrer a separação das empresas, era a primeira filial, constituída em 2006. Localizada em Cambé, a empresa atua em todo o Norte e Noroeste do Paraná, tendo em sua região um raio de 250 quilômetros. Possui atualmente 52 funcionários e faturamento anual de aproximadamente R\$ 8 milhões/ano.

Na empresa Norte, Reinaldo possui sociedade com sua filha do meio, Daniela. Trabalham nesta empresa: Daniela, no setor financeiro e administrativo; seu marido, Edson, no setor da produção e patrimônio; o filho Paulo, como responsável pelo área comercial; e a filha Franciele, como responsável pelo administrativo.

Quando ocorreu a separação das empresas, a empresa Norte optou por trilhar alguns caminhos diferentes em sua gestão. Dentre as mudanças ocorridas,

pode-se exemplificar com a utilização de vendedores terceirizados, a opção pela troca de seu sistema de gestão (ERP) e a troca da empresa prestadora de serviços de contabilidade.

#### 4.2.1 Processo de profissionalização

Para análise do processo de profissionalização da empresa, foram entrevistados Daniela e Paulo, mãe e filho respectivamente. Com essas entrevistas pode-se contrastar a visão de duas gerações diferentes que trabalham na mesma empresa. Os dois entrevistados não aceitaram que as entrevistas fossem gravadas, portanto as mesmas foram registradas por escrito pelo entrevistador no momento em que ocorriam.

Além das entrevistas, foi observado durante uma semana os processos administrativos, a produção da empresa e a área comercial. Tanto as entrevistas quanto a observação ocorreram no mês de novembro do ano de 2014. Deve ser ressaltado ainda que ambos foram entrevistados em separado.

A caracterização efetuada quanto à profissionalização da empresa aconteceu de acordo com os mesmos itens estudados na primeira empresa: gestão financeira, envolvimento de membros não pertencentes à família na gestão, gestão de recursos humanos e descentralização.

Quanto à gestão financeira, as respostas concedidas pelos dois entrevistados estiveram em sintonia. Primeiramente, quanto ao uso de planilhas financeiras, Daniela respondeu que boa parte do processo administrativo e financeiro da empresa é baseado em planilhas. Semanalmente é feito o acompanhamento do movimento fiscal, contrastando notas de entrada e saída, visto que a empresa está no regime fiscal do Lucro Real. Daniela explicou que antigamente esse processo era feito somente na última semana do mês, porém com a obrigação do município de Cambé pela utilização da nota fiscal eletrônica por seus contribuintes, os prazos para resolução de problemas ficaram mais curtos, como cancelamento de notas, recebimento de notas de fornecedores, dentre outros. Daniela também demonstrou satisfação com o sistema de informática que foi

adquirido após a separação das empresas. Ela considera o mesmo vital para essa melhoria de processos.

Dentre outras utilizações de planilhas financeiras, até o dia 10 de cada mês deve ser emitido um Demonstrativo de Resultados referente aos números do mês anterior. Esse demonstrativo é utilizado na comparação dos resultados do trimestre anterior, podendo analisar como esses resultados estão ajudando no alcance das metas anuais.

Paulo exemplificou outras formas de utilização de planilhas financeiras, além do DRE, já citado por Daniela: o controle de estoques, efetuando a classificação ABC do mesmo; a utilização de planilhas de resultados por vendedor, classificando o custo por centro de custo (o que o entrevistado chama de "região").

Durante o período de observação e análise de documentos foi possível conferir as respostas concedidas pelos entrevistados. A empresa Norte utiliza as planilhas financeiras para os processos citados por eles. Além disso, utiliza também planilhas para controle de pessoal (pagamentos e fechamento de horas-extras), controle de inadimplência de clientes e controle de rendimento de materiais.

Alguns autores (VALENTE, 2010; CERIBELI; MERLO; MORAIS, 2010) afirmam que os sistemas integrados de gestão (ERP) provocam grandes impactos nas organizações em que são implantados, especialmente nas pequenas e médias. Valente (2010) apresenta as vantagens que ocorrem durante ou após as implantações e que também estão presentes na empresa pesquisada: relatórios com dados reais, dados e informações em tempo real, maior controle da empresa, visão geral sobre a empresa e a obrigatoriedade de fazer as coisas de maneira legalizada. As respostas fornecidas por Daniela convergem com os resultados apresentados pela autora em sua pesquisa.

Com relação ao uso de orçamento anual, tanto Daniela quanto Paulo responderam que não há a execução de um orçamento anual. Quando questionados sobre a importância do mesmo, Paulo explicou que considera importante para o controle de custos, mas prefere usar outras maneiras para esse controle, comparando as despesas mês a mês, porém não fixar um limite para gastos. Ele ponderou que a empresa é relativamente nova e está em crescimento, ficando difícil limitar os gastos por setor ou centro de custos. Já Daniela aborda o problema

através da visão de que controla os custos de cada item mensalmente, portanto quando há alguma variação muito grande, acaba agindo rapidamente buscando a mudança de quadro.

Durante o período de observação, diferentemente das respostas dos entrevistados, ocorreu um exemplo de falta de controle de custos. Durante o período de observação estavam sendo contratados serviços para a festa de fim de ano da empresa. Não havia controle de gastos sobre isso, nem histórico para comparação. A contratação dos serviços de *buffet* e assadores para o churrasco foi efetuada sem comparação de preços com outros prestadores.

Além disso, foi possível verificar que na empresa ocorre uma mistura entre o pagamento de despesas que são da empresa e as despesas que são da família, para uso pessoal. Notas fiscais de supermercado, despesas de farmácia e combustível de uso particular são lançadas e pagas na conta da empresa. Apesar do benefício fiscal que essa ação possa gerar, pois diminui impostos quando a empresa se enquadra no lucro real, o resultado da empresa fica mascarado por essas ações, diminuindo seu lucro.

Quanto a metas e objetivos financeiros formais, novamente ambos apresentaram respostas similares. Ambos responderam que as metas e objetivos financeiros formais existem, ligados principalmente a três itens: vendas, caixa e lucratividade. Paulo, inclusive, coloca os três itens nesta ordem de importância, dando preferência a vendas em detrimento ao caixa e por último à lucratividade. Em suas respostas, ele indica que a empresa vem crescendo todos os anos, e em 2014 tem como meta de crescimento nas vendas a marca de 10%.

Já Daniela explica que a empresa trabalha com um "caixa regulador". Segundo ela, isso nada mais é do que o valor que a empresa deve possuir no caixa para que possa suportar suas operações durante o período semanal. Atualmente, a meta de caixa é de 50% do faturamento mensal da empresa.

Alguns fatores afetam o caixa, como inadimplência e fluxo de caixa negativo no período semanal, que é o período de controle efetuado pela empresa. Caso em uma semana haja queda no valor estabelecido como marco, é necessário ações que possam corrigir a queda no caixa, como a intensificação na cobrança com ações de desconto nos juros dos clientes que efetuam pagamentos por atraso, redução no

prazo médio de recebimento das vendas, ou, em último caso, a antecipação de recebíveis.

Por fim vem a lucratividade, ao qual ambos consideram fator necessário para a continuidade da empresa. Neste momento, a empresa busca atingir lucro de 10%, porém vem conseguindo atingir somente 7%. Paulo considera que essa meta pode ser atingida no futuro, e que neste momento ela não é atingida por ações que a empresa vem desenvolvendo de penetração de mercado.

No escritório de Paulo é possível observar as metas da empresa estampadas na tela de uma televisão, com os resultados atualizados diariamente. Através de um módulo de BI (*Business Intelligence*), é possível ver de forma gráfica os resultados da empresa naquele momento, comparados com as metas. Os quatro gestores pertencentes à família são cientes destes indicadores e da busca por eles.

Diferente do que foi relatado por Paulo, Daniela apresenta uma única diferença em suas respostas. Ela não considera as vendas como o indicador preferencial para o controle da empresa, mas sim o caixa. Daniela entende que se o caixa não estiver com boa saúde, a rentabilidade também é afetada, devido as ações que se fazem necessárias para a estabilização dos valores do mesmo. Durante o período de observação houve dois dias em que o caixa caiu abaixo do volume desejado, fazendo com que Daniela ficasse bastante nervosa até a retomada dos valores necessários do caixa.

Segundo Garcia (2001), existe uma tendência, nas empresas familiares, a considerarem o item vendas como o mais importante para a empresa, muitas vezes desconsiderando outros indicadores que denotam os resultados da empresa, como lucro ou fluxo de caixa, o que, segundo o autor, pode ser prejudicial às empresas familiares. Neste estudo, este conceito apresenta confluência com as respostas fornecidas por Paulo, que considera as vendas o item mais importante de controle.

Como último item da gestão financeira, tem-se os sistemas de medição de desempenho. Assim como na primeira empresa, a empresa Norte também utiliza o sistema fornecido pelo fornecedor parceiro, chamado Vipcustos. Apesar do seu uso, Daniela não considera o sistema eficiente, afirmando que o utiliza por uma questão de formalidade de preenchimento para ganhar descontos na aquisição de produtos do fornecedor. Ela lembra que a maneira utilizada para a medição de desempenho é

a margem de contribuição e o DRE. A empresa monitora o quanto cada item vendido contribui para a rentabilidade da empresa, podendo agrupar os dados por período, por cliente e/ou por vendedor. Paulo acredita que essa maneira é mais eficaz na medição de desempenho financeiro pois monitora os custos variáveis (com a margem de contribuição) e os custos e despesas fixas (com o DRE). Segundo ele, a medição de desempenho ocorre com frequência mensal.

Foi verificado no período de observação que as informações lançadas no programa Vipcustos, do fornecedor de matérias-primas, não são confiáveis. Como não há importação de informações do sistema de gestão para o Vipcustos, é possível que quem efetue os lançamentos acabe por lançar informações não verídicas. Daniela deixou transparecer que considera o lançamento no sistema Vipcustos como uma forma de controle do fornecedor, por isso as vezes acaba distorcendo a realidade nas informações lançadas, para que ele não tenha conhecimento real da situação da empresa.

Também foi possível observar que, apesar de possuir o controle da margem de contribuição de todos os produtos, alguns custos de produtos não estão lançados corretamente, o que deixa dúvidas quanto a qualidade das informações geradas.

Com relação à segunda variável do processo de profissionalização, o envolvimento de membros não pertencentes à família na gestão, existe pouca interferência externa na gestão da empresa, sendo que esta é gerida prioritariamente pelos familiares. Conforme relatou Paulo, os quatro familiares tomam as decisões estratégicas da empresa em conjunto. Paulo considera decisões estratégicas aquelas que afetam sobretudo o negócio de alguma maneira, principalmente na relação com investimentos, como aquisição de máquinas, ampliação de linha de produção, ou a contratação de um novo vendedor. Os familiares se reúnem a cada 15 dias para verificar os resultados da empresa. Apesar de possuir um gerente comercial e um supervisor de produção não pertencentes à família, nenhum dos dois funcionários possui autonomia para tomar decisões que fujam dos processos pré-estabelecidos, como por exemplo, contratar e demitir pessoas.

Apesar de não possuírem nenhum gestor externo, segundo Daniela, as decisões tomadas na empresa Norte acabam sendo influenciadas pelos prestadores

de serviços externos à empresa, que não possuem vínculo com a família. Dentre eles, podemos citar as empresas que prestam serviços de advocacia, contabilidade e consultoria. Essa informação, no que tange aos serviços de contabilidade, diverge dos resultados da pesquisa apresentados por Stroeher e Freitas (2008), na qual os empresários vinculam a contabilidade unicamente ao excesso de burocracia e à arrecadação de impostos, não seguindo conselhos que possam influenciar na gestão da empresa. Segundo os autores, mesmo com o aspecto legal e fiscal das informações que os contadores fornecem a seus clientes, estes não as têm utilizado, na maioria das vezes, para a tomada de decisão, diferentemente do que ocorre na empresa Norte.

Ademais, Paulo relata que a empresa parceira fornecedora de matéria-prima também possui influência nas decisões, pois acaba munindo os gestores da Norte com informações de mercado. O intercâmbio de informações com funcionários de médio e alto escalão da empresa fornecedora ajuda a entender a forma de atuação da concorrência e os resultados que vem conseguindo.

Durante o período de observação também foi possível verificar que Paulo, apesar da pouca idade, acaba influenciando nas decisões estratégicas da empresa. Na reunião de avaliação dos resultados, na qual participam os quatro familiares e um consultor externo que vem trabalhando práticas de gestão na empresa, as conversas eram direcionadas para Paulo.

Também foi possível observar a forma de relação de Paulo e Edson com os funcionários da empresa fornecedora, que abrange um misto de profissionalismo e amizade. Essa relação baseia-se no bate-papo, no "sair pra tomar uma cerveja juntos". No período observado teve um jantar na casa de Daniela em que um gerente da empresa foi convidado e ficaram até tarde da noite comendo, bebendo e falando de assuntos relativos ao mercado.

Quanto à gestão de recursos humanos, terceiro item a ser contextualizado dentro do processo de profissionalização, os entrevistados divergem em suas respostas. Enquanto Paulo entende que a empresa possui uma boa gestão de recursos humanos, Daniela indica que a gestão de recursos humanos poderia ser mais completa e objetiva.

No primeiro item, quanto ao recrutamento e seleção de funcionários, a Norte não possui um modelo formal para as atividades. Segundo Paulo, boa parte dos funcionários atualmente trabalhando na empresa foram selecionados diretamente na empresa, no entanto não há um modelo específico de recrutamento e seleção dos mesmos. Quando questionados sobre a qualidade da seleção de funcionários, Paulo considera que a qualidade é boa. Por outro lado, Daniela disse que a qualidade da seleção de funcionários poderia ser melhor, principalmente em setores onde a empresa possui alta rotatividade, como no setor da borracharia. Ela ainda respondeu que possui vontade de contratar uma empresa externa para realizar o serviço, acreditando que os resultados podem ser melhores que os atuais.

Não foi possível observar o processo de recrutamento e seleção da empresa no período observado. Durante o período de observação constatou-se que existe uma pasta com currículos, na qual ficam somente currículos que despertaram algum tipo de interesse, como, por exemplo, de uma mulher que havia trabalhado na concorrência, na área administrativa. Os currículos que não despertam interesse são descartados de imediato.

Quanto ao sistema formal de treinamento, a Norte, conforme resposta dos entrevistados, investe no treinamento dos funcionários. Do total de funcionários da empresa, mais de 75% realizaram além de 10 horas de treinamento no ano de 2014, índice que os entrevistados consideram bastante positivo. Geralmente, os treinamentos são realizados fora do ambiente de trabalho, muitas vezes no próprio fornecedor parceiro, que possui um Centro de Treinamento localizado no Rio Grande do Sul. Além disso, Paulo relatou que todos os funcionários com mais de três meses de registro na empresa acabam por fazer os treinamentos da Univipal, o que, além de ser positivo para o desenvolvimento dos funcionários, é obrigatório devido a certificação Inmetro que a empresa possui.

Gonçalves (2000) afirma que não é frequente o investimento em treinamento por parte das empresas familiares, diferente do que ocorre na empresa Norte. Segundo o autor, uma das causas mais citadas por empresários de empresas familiares para isso é o medo que os empresários têm de investir no funcionário e ele deixar a empresa em seguida, tendo a empresa perdido o investimento, diferente das afirmações de Paulo quanto a isso. Paulo afirmou que é melhor correr o risco de



um funcionário deixar a empresa, mesmo após o custo do treinamento, do que ficar com diversos funcionários sem receber nenhum tipo de treinamento.

Quanto ao sistema de remuneração por objetivos, segundo os entrevistados, a empresa possui esse modelo de remuneração somente para a equipe de vendas. A empresa Norte possui um sistema de remuneração conforme a margem de venda dos produtos, chamada comissão escalonada, podendo variar entre 4% e 12%. Conforme relatou Paulo, desde o momento que foi aderido à comissão escalonada, o preço médio de venda melhorou na maioria dos produtos, conseqüentemente, melhorando a rentabilidade geral da empresa. Os demais setores da empresa recebem somente salário fixo. Segundo Daniela, não há interesse em mudar essa situação no momento, devendo permanecer esse tipo de remuneração.

Durante o período de observação foi possível confirmar as respostas dadas pelos entrevistados. Em análise do percentual de comissão obtido pelos vendedores conforme a margem de venda dos produtos, pode-se verificar que os vendedores que mais vendem também são os que possuem o maior percentual médio de comissão, desmistificando que para ter maior volume de vendas é obrigatório vender barato.

Com relação a avaliação do desempenho individual, a empresa não possui modelo formal de avaliação. Apesar de achar interessante os modelos formais, Paulo relatou que as avaliações ocorrem através de conversas rápidas no dia-a-dia, e as decisões quanto a remanejamento de função, demissões de funcionários ou conversas para correção de rumo no mesmo setor, são tomadas mediante esses diálogos. No entanto, Daniela entende que o sistema formal de avaliação é interessante e pode ser estudado para ser implementado no futuro.

Como último item no quesito gestão de recursos humanos, quanto às reuniões formais de trabalho, segundo os entrevistados, a empresa as realiza semanalmente, independentemente do setor: comercial, produção, borracharia e escritório. Os entrevistados divergem quanto à necessidade destas reuniões: enquanto Daniela acha que elas são importantes, pois trazem a opinião dos funcionários sobre a empresa, sobre o mercado e demais relações da empresa, Paulo não acredita nisso, respondendo que muitas informações são descartáveis, principalmente as da equipe comercial. Ele acredita que muitas vezes os

vendedores trazem à empresa somente as informações que lhes são convenientes, geralmente querendo obter ganhos ou obter facilidades para aplicação da sua função, como por exemplo, preços mais baratos ou o direcionamento de determinados produtos.

Durante o período de observação foi possível verificar que as reuniões realmente acrescentam pouco à empresa, visto que os funcionários acabam resolvendo muitas coisas durante o dia-a-dia, de maneira informal. Sendo assim, alguns classificam as reuniões como maçante, sem objetivo. Nas reuniões das equipes comercial e administrativa que ocorreram durante o período de observação pouco foi realmente produzido. Na reunião da borracharia, um problema de relacionamento entre dois borracheiros foi o assunto da reunião, acrescentando pouco à empresa. No entanto, a reunião da equipe de produção apresentou benefícios, na qual foi discutido um alto índice de reprocessos apresentados na semana anterior. A reunião foi conduzida pelo encarregado de produção e contou com a presença de Edson. Em todas as reuniões sempre há a presença de algum familiar.

Como último item do processo de profissionalização, quanto à descentralização, a empresa possui uma estrutura altamente centralizada, conforme resposta dos entrevistados. Quanto à delegação do controle, ela não existe. Segundo Daniela, essa atividade foi delegada a terceiros anteriormente, entretanto a experiência não foi positiva, e voltou para as mãos da família. Enquanto Franciele, filha de Daniela, faz o controle financeiro e administrativo, Paulo faz o controle comercial e o Edson faz o controle da produção e patrimônio.

Paulo afirmou que a empresa não possui um diretor geral, fazendo com que as decisões sejam tomadas de maneira descentralizadas, porém sempre de maneira ligada aos familiares que conduzem a gestão da empresa. Daniela acredita que esse modelo funciona bem, fazendo com que as decisões sejam mais discutidas e obtenha um maior índice de acertos.

Durante o período de observação foi possível ver que mesmo os funcionários que possuem algum cargo de chefia dificilmente tomam alguma decisão sozinhos. A empresa possui um encarregado de produção, que faz o gerenciamento da equipe de produção, e um gerente comercial, que faz a gestão da equipe de

vendas, sendo ambos não pertencentes à família. Mesmo com a existência destes dois cargos, a tomada de decisão é centralizada nos familiares. Os dois acabam por consultar tanto a Daniela, Paulo ou Edson, até mesmo para decisões que estariam dentro da sua alçada, como por exemplo a troca de setor de um funcionário da produção. Além disso, ficou claro que os familiares não fazem questão de delegar nem autoridade e nem o controle para outros, pois a cada problema que acontece, a pergunta que é feita é "por que você não me perguntou como era para fazer?", ou frases do tipo "comigo seria diferente". Em duas situações ocorreram essas frases no período observado, não transmitindo confiança aos funcionários não pertencentes à família.

Ao término da verificação do processo de profissionalização da empresa Norte, faz-se uma relação das variáveis que o compõem, de acordo com o modelo proposto por Dekker *et al.* (2013), classificando a empresa em Profissional ou Não-profissional em cada variável.

Tabela 5: Variáveis de análise da profissionalização - Empresa Norte

<b>Variável</b>	<b>Profissionalização</b>
Uso de planilhas financeiras	Profissional
Uso de orçamento	Não Profissional
Metas e objetivos financeiros formais	Profissional
Sistemas de medição do desempenho	Profissional
Menor envolvimento da família no conselho de administração	Não Profissional
Quadro de gestores externos	Não Profissional
Menor envolvimento da família na gestão	Não Profissional
Diretor geral não pertencente à família	Não Profissional
Sistema formal de recrutamento	Não Profissional
Sistema formal de treinamento	Profissional
Sistema de pagamento por objetivos	Profissional

Sistema de avaliação do desempenho individual	Não Profissional
Reuniões formais da equipe de trabalho	Profissional
Delegação do controle	Não Profissional
Tomada de decisões descentralizadas	Não Profissional
Descentralização da autoridade	Não Profissional

Fonte: O autor (2015)

Segue agora a caracterização da última empresa, a Campos Gerais.

#### 4.3. CAMPOS GERAIS

Dentro da caracterização do processo de profissionalização das empresas estudadas, passa-se agora a terceira e última empresa. A empresa fica localizada na cidade de Ponta Grossa, região dos Campos Gerais, estado do Paraná, e, por este motivo, neste trabalho ela passará a ser chamada de CAMPOS GERAIS.

Antes de ocorrer a separação das empresas, essa era a terceira unidade do grupo. A Campos Gerais derivou de uma aquisição ocorrida em 2011, de uma tradicional empresa do segmento de reforma de pneus, também familiar, com mais de 30 anos de experiência no setor.

Após o processo de aquisição dessa empresa, a equipe de trabalho foi mantida em sua maior parte. Foram demitidos somente o encarregado de produção e o gerente da estrutura anterior. Na sequência, para a vaga de encarregado de produção foi promovido um funcionário da produção, e, para a vaga de gerente, foi migrado da matriz um funcionário que já trabalhava na empresa havia seis anos. Com o passar do tempo várias pessoas foram trocadas ou contratadas. O quadro de funcionários cresceu 25% em relação ao momento da aquisição. Dentre elas, foi contratada uma pessoa como gerente administrativo.

O representante da família que é sócio desta empresa não participa do dia-a-dia da mesma, por realizar outras atividades. Além deste fato, a empresa não possui nenhuma pessoa pertencente à família na sua gestão. Para a caracterização do processo de profissionalização desta empresa, foram entrevistados o gerente-geral, aqui chamado de Peter e a gerente-administrativo, chamada aqui de Vanessa. Ressalta-se aqui que as entrevistas ocorreram em separado, no período de Dezembro de 2014. No mesmo período ocorreram a observação não participante e a análise de documentos.

#### 4.3.1. Processo de profissionalização

Assim como nas outras empresas, inicia-se o estudo do processo de profissionalização pela gestão financeira da empresa. Com relação ao uso de planilhas financeiras, os dois entrevistados disseram que são utilizadas na empresa Campos Gerais. Vanessa aponta a utilização dos demonstrativos de resultados, como DRE e Balancete, enquanto Peter indica também planilhas de controle de estoque, de controle de vendas e de metas de vendedores. Ele explica que até um ano atrás a empresa fazia também o controle da produção através de planilhas, porém foi adquirido um módulo do sistema ERP, chamado Chão-de-Fábrica, que possibilita ter o controle das atividades da produção integrado ao sistema. Como exemplo dessas atividades, têm-se a produtividade por funcionário em determinado período.

Através da observação é possível confirmar as informações apresentadas pelos entrevistados. Além dos itens citados, foi possível verificar também o uso de planilhas financeiras para controle de pagamento de salários, fechamento de horas-extras, além de fechamentos mensais de clientes. Diferente das outras empresas, a Campos Gerais possui como forma de faturamento o fechamento mensal. Isso significa que para vários clientes as vendas se dão durante o mês, porém o faturamento ocorre somente ao término do mês. Para isso, o controle de notas fiscais emitidas e não faturadas é feito através de planilhas financeiras.

Já com relação à existência de um orçamento anual, Vanessa afirma que ele não existe na empresa. Contudo, com a experiência de anos no setor, os gestores têm a noção dos custos e onde é possível mexer nos momentos de menor faturamento. Peter afirma ainda que é algo que pode ser implementado.

Com relação as compras, no período de observação foi verificado que as mesmas são efetuadas sem comparação de preços. Compras de supermercados, de materiais secundários do processo produtivo e materiais de EPIs são realizadas por conveniência, sem a busca constante de melhores condições.

Relacionado a metas e objetivos financeiros formais, os entrevistados alertaram para a existência dos mesmos. Vanessa destacou a importância deles existirem, para balizarem o trabalho dela, pois assim se consegue criar histórico e perceber se a empresa está sendo bem administrada ou não. Indicadores como rentabilidade e inadimplência são monitorados todos os dias. A empresa possui uma pessoa que entra em contato diariamente com clientes para executar cobranças, tentando reduzir os valores inadimplentes, ação essa que, segundo Vanessa, tem apresentado bons resultados. Já quanto à rentabilidade, o sistema da empresa permite verificar a rentabilidade de cada serviço prestado ou produto vendido, podendo ser de forma individual ou em grupos, sejam eles por clientes, por serviços ou por período de tempo. Peter alerta que deseja, no próximo ano, atrelar a remuneração dos funcionários às metas pré-estabelecidas.

Durante o período de observação foi possível verificar algumas diferenças no que ocorre e naquilo que foi relatado pelos entrevistados. Apesar efetuar a cobrança via telefone, nem sempre ela dá o resultado esperado, ou seja, o cliente acaba por não pagar. Quando isso ocorre, a empresa protesta o cliente em cartório, no entanto deixa de entrar em contato, sem continuar fazendo uma cobrança ativa. Quanto à rentabilidade dos produtos e serviços vendidos, a maneira como esse controle ocorre no sistema da empresa é falho, pois há erros nos cadastros que afetam os resultados apresentados pelo sistema. Não obstante, os serviços são de difícil mensuração do custo individual, como por exemplo, serviços de alinhamento e borracharia. Ademais, alguns indicadores encontrados ficaram de fora nas respostas dos entrevistados, como metas de vendas e metas de produção, dentre outros.

Como último item da gestão financeira, a utilização de sistemas de medição de desempenho ocorre na empresa, segundo os entrevistados. Conforme Peter respondeu, quase todos os funcionários da empresa têm seu desempenho medido permanentemente, sendo a exceção os funcionários que trabalham na limpeza da empresa e no setor administrativo. Os demais são divididos em três áreas: comercial, produção e borracharia. Os funcionários da área comercial tem suas vendas analisadas semanalmente, tanto pelo volume de faturamento quanto pela margem de rentabilidade que cada vendedor produz à empresa. Já o setor da produção tem o desempenho medido pelo sistema chão-de-fábrica, que permite mapear o quanto cada funcionário produz em determinado período. Por fim o setor da borracharia tem suas atividades medidas pelo número de veículos que são atendidos na empresa e por quanto cada funcionário atendeu, de maneira individual.

No período de observação foi possível verificar que existe a medição de desempenho na empresa, porém não ocorre em todos os setores conforme resposta dos entrevistados. Verificou-se que não há medição de desempenho frequente no setor de produção, visto que o programa chão-de-fabrica apresenta muitas falhas devido à dificuldade de tecnologia presente na empresa. Conforme relatos, é frequente a falha na rede da empresa, sem a qual o programa citado não funciona. Ademais, no período observado, durante dois dias seguidos o programa ficou fora de ar devido a atualizações, fazendo com que não houvesse histórico confiável no setor.

Já quanto ao envolvimento de membros não pertencentes à família na gestão, a empresa Campos Gerais possui a menor quantidade de familiares na gestão da família. Quando Peter foi questionado se ele enquadraria a empresa como familiar, pelo fato da única pessoa pertencente à família fundadora não estar trabalhando no dia-a-dia da empresa, ele definiu que sim, pois a empresa ainda possui uma cultura muito ligada a maneira como ela foi criada, com todos os familiares trabalhando juntos. Além disso, o entrevistado justifica que a não permanência do proprietário não significa que ele não influencie nas decisões na empresa.

De acordo com Stewart e Hitt (2012), a não existência de um conselho formalmente constituído não implica em falta de influência da família na gestão da empresa, mesmo quando não há familiares envolvidos no dia a dia da empresa. As

respostas dos entrevistados da empresa Campos Gerais convergem para o resultado dos autores, visto que Peter entende que mesmo sem a presença de algum familiar no dia-a-dia da empresa, existe influência dos familiares na mesma.

A empresa não possui um conselho de administração formalmente constituído, porém mensalmente há uma reunião entre os administradores da empresa e o proprietário. Medindo o desempenho e cobrando ações para a melhoria dos resultados são a forma como o proprietário participa da empresa. Já quanto aos gestores da empresa, os três não fazem parte da família: o gerente geral, gerente administrativo e de produção. Os três possuem liberdade para demitir e contratar funcionários, definir processos e a estrutura para atingir os objetivos. Quando questionado quais as decisões que não tem autonomia para tomar sozinho, Peter citou duas que considera essenciais: troca do fornecedor principal e aquisição de máquinas e equipamentos. Vanessa, quando questionada como ela enxerga o fato de o gerente geral da empresa não pertencer à família, argumenta que para ela isso não faz diferença, pois o relacionamento com o gerente geral e com os demais funcionários é muito agradável, fazendo com que não se sinta insegura.

Com relação à gestão de recursos humanos, de acordo com os entrevistados, a empresa evoluiu bastante nos últimos anos neste quesito. Vanessa pondera que o crescimento que a empresa obteve nos últimos anos é resultado, em boa parte, da evolução das políticas de recursos humanos.

Quanto ao recrutamento e seleção de funcionários, a empresa Campos Gerais possui um contrato com uma empresa especializada nestes serviços. Essa empresa possui um método de busca de funcionários que, segundo Vanessa, tem ajudado em manter a baixa rotatividade de funcionários. Já Peter, apesar de considerar o serviço prestado pela empresa parceira como satisfatório, acredita que a baixa rotatividade deve-se ao pacote de benefícios que a empresa oferece. Ele afirma que os trabalhadores da empresa são bem remunerados e acha que isso se deve pela especialização que os trabalhadores do setor passaram nos últimos cinco anos. Alguns fatores fizeram com que houvesse essa melhoria na mão-de-obra do setor. Peter destaca dois: a criação da Escola de Recapagem, em uma parceria do Sindibor-PR (Sindicato das Empresas de Artefatos de Borracha do Estado do Paraná), com apoio do SESI; e também da necessidade das empresas possuírem



registro no Inmetro, o que fez com que tivessem que investir em melhorias de máquinas e mão-de-obra.

Durante o período de observação foi possível verificar que as atividades de recrutamento e seleção ocorrem pela empresa terceirizada. Neste período ocorreram duas trocas de funcionários, o que deixa dúvidas sobre a baixa rotatividade que Peter diz que a empresa apresenta. Para a reposição dos funcionários que foram demitidos, a empresa terceira apresentou quatro opções, porém somente um com experiência no setor. Ao fim do processo, somente um dos candidatos foi contratado, não sendo o que já tinha experiência. Para a outra vaga Peter optou por aguardar mais um período para contratar.

Quanto a sistema formal de treinamento, a Campos Gerais, com o objetivo de atender aos anseios do Inmetro quando na obtenção do seu registro, criou um programa de treinamento que deve ser extenso a todos os funcionários. Segundo os entrevistados, a empresa utiliza-se da estrutura da Univipal para a realização destes quesitos. Todos os funcionários, independente do setor em que trabalha, passa pelo programa básico de treinamentos, divididos em cinco módulos. A partir daí, conforme a especialização de cada funcionário, verifica-se quais os treinamentos que serão necessários para cada um.

Foi observado que apesar da existência do programa de treinamentos, os funcionários enxergam o treinamento como uma oportunidade de sair do posto de trabalho e fazer algo diferente durante aquele momento. Quando um funcionário é avisado que vai para o treinamento, ele recebe a ordem "de ir para o computador" do encarregado de produção. Os funcionários também enxergam como um momento em que ele é testado, e não como um momento em que ele está aprendendo.

Já com relação a sistema de remuneração por objetivos, a empresa não possui nada além da comissão dos vendedores, porém, segundo os entrevistados, a empresa planeja implementar um sistema mais completo, para todos os funcionários, até o fim de 2015. Vanessa acredita que, pelo fato da empresa possuir metas e objetivos formais para quase todos os setores, e fazer a medição do desempenho, não terá maiores problemas na implementação. Já Peter acredita que o problema na implementação de um sistema de remuneração por objetivos será mais cultural do que técnico. Ele acha que fazer com que o funcionário entenda que

ele vai ser remunerado de acordo com objetivos estipulados para ele atingir não será fácil, e deverá fazer com que haja a demissão de alguns funcionários.

Foi possível observar que a remuneração por objetivos para a equipe comercial faz bastante diferença. A Campos Gerais possui vendedores comissionados e faz uma experiência com um vendedor que recebe somente salário fixo. As vendas de todos os vendedores comissionados são o dobro do vendedor com salário fixo.

Quanto ao sistema de avaliação por desempenho individual, os entrevistados responderam que ele existe, porém não para todos os funcionários. Peter indicou que os funcionários que possuem avaliação são aqueles que possuem relação com o produto final ou atendimento a clientes: produção, comercial e borracharia. Peter entende que não é necessária a avaliação individual de funcionários de setores que ele chama de "auxiliares", como administrativo ou limpeza. Já Vanessa também respondeu que a avaliação existe, mas entende que ela deveria ser estendida a todos os funcionários, independente do setor. Além disso, Vanessa reitera que pretende estender a avaliação não somente para funcionários, mas também empresas ou prestadores de serviços terceiros que prestam seus serviços a Campo Gerais, citando como exemplo a empresa de contabilidade e o eletricitista industrial que presta serviços de manutenção nas máquinas da empresa.

Apesar de existir a avaliação de funcionários, não existe nenhuma ligação direta da mesma com a remuneração dos funcionários. Além disso, os entrevistados responderam que as avaliações sempre são efetuadas pelos superiores dos funcionários, não havendo nenhum tipo de avaliação dos superiores.

Durante o período de observação e análise de documentos foi possível verificar que a avaliação dos funcionários não reflete a realidade em termos de produtividade e resultados individuais. Ao comparar avaliações anteriores com o desempenho dos funcionários, pode-se verificar que algumas vezes as avaliações apresentam "deficiências técnicas" para funcionários mais produtivos do que outros na mesma função.

Como último item da gestão de recursos humanos, os entrevistados indicaram que existem reuniões formais de grupos de trabalho. Vanessa respondeu

que cada setor faz suas reuniões em separado. O setor administrativo faz reuniões mensalmente, assim como os setores comercial e borracharia. Já o setor da produção faz reuniões semanais. Em todas as reuniões é produzido uma ata e sempre, nas reuniões subsequentes, é lembrado o conteúdo e as medidas acordadas na reunião anterior. Peter também explica a existência e a operação das reuniões, porém acha que muitas vezes as reuniões tornam-se improdutivas, visto que acabam tornando-se repetitivas.

Vanessa também lembrou que mensalmente existe uma reunião com o proprietário da empresa, na qual participam os dois entrevistados e o encarregado de produção. Nesta reunião são debatidos alguns indicadores e relatórios, visando a tomada de decisões e ações para alcançar o desenvolvimento necessário à empresa.

Pode ser observado que a opinião de Peter sobre as reuniões prevalece. Ao acompanhar a reunião com a equipe comercial, pode-se notar que a reunião foi bastante improdutiva. Ao perceber a existência de pessoas fora do círculo da empresa, os funcionários se retraíram, não expuseram suas opiniões, passando a ser somente um bate-papo no qual somente o gerente falou.

Como último item da abordagem do processo de profissionalização, a descentralização possui um esforço maior nesta empresa do que nas outras empresas estudadas, devido a não existência de familiares no dia-a-dia da empresa. Quanto à delegação do controle, na Campos Gerais todas as atividades de controle são efetuadas por funcionários não pertencentes à família. Vanessa cita as atividades de controle de caixa, das contas financeiras e controle de horas-extras. Peter também citou atividades de controle de estoque e abastecimento de veículos.

Conforme explicou Vanessa, os indicadores de controle são apresentados ao proprietário mensalmente em forma de indicadores e relatórios. Ações que possam ser tomadas para a melhoria dos indicadores são debatidas na reunião, porém a execução das ações é efetuada pelos funcionários gestores.

Com relação à centralização da tomada de decisões, de acordo com os entrevistados, as decisões são tomadas de forma descentralizada. Peter explicou que existe uma hierarquia na tomada de decisões da empresa. Aquelas que são do dia-a-dia e não envolvem investimentos expressivos são tomadas diretamente pelos

gestores da Campos Gerais. Citou ainda como exemplo a contratação e demissão de funcionários, compras de matéria-prima, mudança de setor de algum funcionário. Explicou ainda que decisões como aquisição de máquinas e veículos são compartilhadas e debatidas com o proprietário da empresa.

Já Vanessa acrescentou que desde o momento em que os gestores ganharam autonomia para a tomada de decisões, a empresa começou a gerar melhores resultados, pois passaram a ter o sentimento de "dono" da empresa, com suas responsabilidades.

Em conjunto com a autonomia para a tomada de decisões, existe na Campos Gerais a descentralização da autoridade, último item para estudo da descentralização. Segundo os entrevistados, é constante a autonomia, tanto na tomada de decisões quanto na relação com outros funcionários, prestadores de serviços, fornecedores e clientes. Peter exemplificou que a relação com os fornecedores se dá sem a influência do proprietário. Ele exemplificou que a relação com o fornecedor principal, independente de qual seja o nível hierárquico do representante da empresa, se dá formalmente e diretamente com ele, sem precisar passar pelo proprietário.

Vanessa alertou também para a possibilidade de contratação e demissão. Indicou que isso pode ser efetuado diretamente pelos gestores, porém lembrou que quando a rotatividade se dá de maneira frequente, os gestores devem prestar contas ao proprietário nas reuniões mensais.

Ao término da verificação do processo de profissionalização da empresa Campos Gerais, fez-se uma relação das variáveis que o compõem, de acordo com o modelo proposto por Dekker *et al.* (2013), classificando a empresa em Profissional ou Não-profissional em cada variável.

Tabela 6: Variáveis de análise da profissionalização - Empresa Campos Gerais

<b>Variável</b>	<b>Profissionalização</b>
Uso de planilhas financeiras	Profissional
Uso de orçamento	Não Profissional

Metas e objetivos financeiros formais	Profissional
Sistemas de medição do desempenho	Profissional
Menor envolvimento da família no conselho de administração	Não Profissional
Quadro de gestores externos	Profissional
Menor envolvimento da família na gestão	Profissional
Diretor geral não pertencente à família	Profissional
Sistema formal de recrutamento	Profissional
Sistema formal de treinamento	Profissional
Sistema de pagamento por objetivos	Não Profissional
Sistema de avaliação do desempenho individual	Profissional
Reuniões formais da equipe de trabalho	Profissional
Delegação do controle	Profissional
Tomada de decisões descentralizadas	Não Profissional
Descentralização da autoridade	Profissional

Fonte: O autor (2015)

Segue agora um comparativo entre as três empresas quanto ao seu processo de profissionalização:

Tabela 7: Variáveis de análise da profissionalização - todas empresas

<b>Variável</b>	<b>Profissionalização Capital</b>	<b>Profissionalização Norte</b>	<b>Profissionalização Campos Gerais</b>
Uso de planilhas financeiras	Profissional	Profissional	Profissional
Uso de orçamento	Não Profissional	Não Profissional	Não Profissional
Metas e objetivos financeiros formais	Não Profissional	Profissional	Profissional

Sistemas de medição do desempenho	Profissional	Profissional	Profissional
Menor envolvimento da família no conselho de administração	Não Profissional	Não Profissional	Não Profissional
Quadro de gestores externos	Não Profissional	Não Profissional	Profissional
Menor envolvimento da família na gestão	Não Profissional	Não Profissional	Profissional
Diretor geral não pertencente à família	Não Profissional	Não Profissional	Profissional
Sistema formal de recrutamento	Não Profissional	Não Profissional	Profissional
Sistema formal de treinamento	Não Profissional	Profissional	Profissional
Sistema de pagamento por objetivos	Não Profissional	Profissional	Não Profissional
Sistema de avaliação do desempenho individual	Profissional	Não Profissional	Profissional
Reuniões formais da equipe de trabalho	Profissional	Profissional	Profissional
Delegação do controle	Profissional	Não Profissional	Profissional
Tomada de decisões descentralizadas	Não Profissional	Não Profissional	Não Profissional
Descentralização da autoridade	Não Profissional	Não Profissional	Profissional

Fonte: O autor (2015)

Verifica-se que na empresa Capital, do total de itens pesquisados (16), apresenta-se somente cinco como Profissional. Já a empresa Norte, possui seis itens como profissional. Por fim, a empresa Campos Gerais possui doze itens avaliados como profissional.

Pode-se verificar que as empresas possuem similaridades nos itens considerados de gestão (gestão financeira e de recursos humanos), porém possuem diferenças nos itens relacionados à existência de pessoas não ligadas à família trabalhando na empresa (gestores não pertencentes à família e descentralização). A

similaridade nos itens de gestão pode ser explicada pelo fato de as três empresas terem sido criadas tendo a mesma base, enquanto que a diferença nos demais itens é explicada pela não existência de pessoas ligadas a família na gestão da Campos Gerais.

Passa-se agora a discorrer sobre o desempenho das empresas familiares pesquisadas.

#### 4.4 DESEMPENHO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Conforme explicado anteriormente, foi utilizado como base para o desempenho das empresas familiares pesquisadas a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC trabalha sob quatro perspectivas: perspectiva financeira; perspectiva do cliente; perspectiva dos processos internos; e perspectiva do aprendizado e crescimento.

O objetivo do BSC é traduzir a estratégia da empresa em objetivos e medidas, organizados sob as quatro perspectivas citadas acima. Sendo assim, neste trabalho procurou-se entender a estratégia das empresas pesquisadas de acordo com seus processos de profissionalização, conforme as respostas concedidas nas entrevistas, a observação no campo e os documentos analisados durante o período de coleta de dados. Através do entendimento da fase do processo de profissionalização que cada empresa se encontrava, passou-se a analisar os indicadores para o entendimento dos resultados a nível de comparação entre as empresas.

Para a perspectiva financeira, foram utilizados os indicadores receita operacional bruta e lucro líquido. Para a perspectiva de clientes foram utilizados os indicadores participação de mercado e satisfação de clientes. Já para a perspectiva dos processos internos foram utilizados os indicadores reprocesso e garantia. E por fim, para a perspectiva de aprendizagem e crescimento, foram utilizados os indicadores capacitação dos funcionários e rotatividade.

Com relação à receita operacional bruta, as três empresas possuem resultados bastante distintos. No ano de 2013, último ano fechado na época da

coleta de dados, Capital faturou em torno de R\$ 4 milhões. A empresa Norte faturou em 2013 aproximadamente R\$ 8 milhões, ou seja, o dobro do faturamento da empresa Capital. Já a empresa Campos Gerais encontrava-se no meio das duas primeiras, tendo faturado em 2013 aproximadamente R\$ 6 milhões. Esses resultados são explicados pelas escolhas da forma de atuação de cada uma das empresas. Enquanto a Capital encontra-se em um mercado consolidado, com clientes fiéis, as outras empresas estão atuando em seus mercados a menos tempo, o que faz com que tenham ações de mercado mais agressivas para obter crescimento.

Com relação ao outro indicador escolhido pertencente a perspectiva financeira, o lucro líquido, as três empresas também possuem resultados distintos, porém não na mesma proporção da receita operacional bruta, nem na mesma ordem. No ano de 2013, a empresa Capital obteve lucro líquido de 4,3%. Já a empresa Norte obteve lucro líquido de 1,9%. Por fim, a empresa Campos Gerais obteve prejuízo de 0,7%.

Tabela 8: Resultados - perspectiva financeira

	Capital	Norte	Campos Gerais
Receita operacional bruta	R\$ 4.087.600	R\$ 7.914.225	R\$ 5.790.220
Lucro líquido	4,3 %	1,9%	(0,7%)

Fonte: O autor (2015)

É possível notar que as empresas Norte e Campos Gerais, apesar do maior volume de vendas, alcançaram margens de lucro líquido menores. Uma das explicações possíveis é que as duas empresas, mais recentes, fizeram maiores investimentos para a busca de novos clientes, tanto em ativos quanto em ações de mercado, fazendo com que o lucro líquido seja menor. No ano de 2013 a empresa Capital havia comemorado 12 anos, enquanto que a empresa Norte comemorava seu sétimo aniversário e a empresa Campos Gerais havia fechado seu primeiro ano completo de atuação.



Já na perspectiva de clientes foram utilizados os indicadores participação de mercado e satisfação de clientes. Dentro do indicador participação de mercado, as três empresas pesquisadas possuem resultados distintos em suas microrregiões. A empresa Capital, inserida na microrregião que contempla Curitiba e sua região metropolitana, possui participação de mercado de aproximadamente 6%. A empresa Norte, inserida na microrregião que contempla cidades do norte e do noroeste do Paraná, possui participação de mercado de aproximadamente 33%. Por fim, a empresa Campos Gerais, inserida na microrregião que contempla a área dos Campos Gerais e Centro do Paraná, possui participação de mercado de 27%.

Já o indicador satisfação de clientes, medido em 2012 em uma pesquisa encomendada pelas três empresas, mostra que as três apresentavam índices de satisfação muito parecidos. Enquanto que a empresa Capital apresentava índice de satisfação de clientes (aqueles que consideravam o atendimento global das suas expectativas como bom ou ótimo) próximo a 65%, a empresa Norte apresentava 68% e a empresa Campos Gerais apresentava 62%, demonstrando ter uma variação muito pequena entre as empresas.

Tabela 9: Resultados - perspectiva de clientes

	Capital	Norte	Campos Gerais
Participação de mercado	6,2%	33,2%	27%
Satisfação de clientes	65 %	68 %	62%

Fonte: O autor (2015)

Dentro da perspectiva do cliente, neste estudo de caso, também não é possível ligar a profissionalização ao desempenho das empresas pesquisadas. Apesar da maior variação nos índices ser a baixa participação de mercado da empresa Capital, a empresa Norte se sobressai, apresentando melhores resultados do que a empresa Campos Gerais, que possui maior grau de profissionalização. Outro ponto que pode ser destacado é que os índices de satisfação de clientes possuem resultados ligeiramente similares, apesar das empresas possuírem bastante diferença de tempo de atuação no mercado.

Com relação a perspectiva dos processos internos, as três empresas pesquisadas possuem resultados bastante similares. Nesta perspectiva foram utilizados os indicadores reprocesso e garantia. Para análise destes indicadores foram utilizados documentos fornecidos pelas empresas pesquisadas.

O primeiro indicador, reprocesso, refere-se às falhas que ocorrem no processo produtivo das empresas. Sendo assim, o produto não chega a apresentar a falha quando está com o cliente, mas ainda dentro da produção, podendo ser consertado antes de deixar a empresa. Cada empresa possui formas diferentes de calcular esse valor. A empresa Capital não possui meta, mas teve como média, em 2013, 2,34% da produção. Já a empresa Norte divide as falhas em pontos. De acordo com a falha, podendo atingir até determinada pontuação, o que vem acontecendo. Transformando essa pontuação em indicador, a empresa Norte apresentou em 2013 a média de 1,99% da produção. Por último, a empresa Campos Gerais, que também não possui metas para isso, apresentou a média de 2,04% da produção.

O segundo indicador para a perspectiva dos processos internos são as garantias, que mede o percentual de garantias pagas pelas empresas pesquisadas aos seus clientes, exceto as garantias comerciais. Desta maneira é possível medir aquelas que são realmente falhas do processo produtivo das empresas.

Tal qual o indicador anterior, neste indicador as empresas também possuem resultados similares. A empresa Capital apresenta um indicador de garantia de 0,35% do faturamento em 2013. Já a empresa Norte pagou em garantias no ano de 2013 0,19% do faturamento. Por fim, a empresa Campos Gerais apresentou o índice de 0,49% do faturamento em 2013.

Tabela 10: Resultados - perspectiva de processos internos

	Capital	Norte	Campos Gerais
Reprocesso	2,34%	1,99%	2,04%
Garantia	0,35%	0,19%	0,49%

Fonte: O autor (2015)

Mais uma vez, neste estudo de caso, não é possível ligar a profissionalização das empresas pesquisadas ao seu desempenho. Dentro da perspectiva dos processos internos, as três empresas pesquisadas possuem pequenas variações nos resultados apresentados, independente do momento do seu processo de profissionalização. A empresa Norte, que possui melhores resultados nesta perspectiva, não é aquela que possui o maior grau de profissionalização.

Por fim, na última perspectiva pesquisada, de aprendizagem e crescimento, foram utilizados os indicadores capacitação dos funcionários e rotatividade. O indicador capacitação dos funcionários foi medido de acordo com a média do número de horas de treinamento por funcionário de cada uma das empresas pesquisadas. Já o indicador rotatividade é medido pela saída de funcionários das empresas pesquisadas.

Nesta perspectiva as empresas apresentaram resultados bastante distintos. No indicador capacitação dos funcionários, enquanto que na empresa Capital a média de horas de treinamento por ano foi de 2 horas por funcionário, nas empresas Norte e Campos Gerais esse indicador era quase o triplo. A empresa Norte possuía média de treinamento 5,9 horas por funcionário, enquanto que a empresa Campos Gerais tinha média de treinamento de 6,2 horas por funcionário.

Já no indicador rotatividade, a empresa Capital possuía melhor índice que as demais empresas pesquisadas. Nas empresas Norte e Campos Gerais a rotatividade era de 0,32 e 0,37. Já na empresa Capital esse índice era de 0,18. Lembra-se aqui que os dados são de 2013.

Tabela 11: Resultados - Perspectiva de aprendizagem e crescimento

	Capital	Norte	Campos Gerais
Capacitação	2,0	5,9	6,2
Rotatividade	0,18	0,32	0,37

Fonte: O autor (2015)

Neste estudo de caso não foi possível inferir que a profissionalização tenha relação com o desempenho das empresas pesquisadas, dentro da perspectiva de aprendizagem e crescimento. Enquanto que a empresa Capital possui melhor resultado no segundo indicador, as empresas Norte e Campos Gerais possuem melhores resultados no primeiro.

Segue agora todos os resultados agrupados, por empresa:

Tabela 12: Resultados - todas perspectivas

	Capital	Norte	Campos Gerais
Receita operacional bruta	R\$ 4.087.600	R\$ 7.914.225	R\$ 5.790.220
Lucro líquido	4,3 %	1,9%	(0,7%)
Participação de mercado	6,2%	33,2%	27%
Satisfação de clientes	65 %	68 %	62%
Reprocesso	2,34%	1,99%	2,04%
Garantia	0,35%	0,19%	0,49%
Capacitação	2,0	5,9	6,2
Rotatividade	0,18	0,32	0,37

Fonte: o autor (2015)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro do processo de contextualizar o desempenho das empresas familiares pesquisadas de acordo com a fase do processo de profissionalização em que cada uma se encontra, verificou-se que, neste estudo de caso, não foi possível inferir que a profissionalização tenha relação com melhor desempenho. Ressalta-se que o conceito de profissionalização multidimensional proposto por Dekker *et al.* (2013), utilizado neste trabalho, é bastante completo, assim como o modelo de medição de desempenho utilizado, baseado no BSC (*Balanced Scorecard*).

Por mais completo que sejam os conceitos de profissionalização utilizados e o modelo de medição de desempenho, é importante destacar que algumas variáveis não são consideradas nesta contextualização e podem influenciar o processo de profissionalização e os resultados das empresas em outras pesquisas: o setor, a localização, o porte das empresas, a tecnologia, o ambiente econômico, dentre outras. Além dessas variáveis, a própria qualidade da gestão dos profissionais, pertencentes ou não à família, não é considerado neste trabalho.

Diferente do que usualmente é afirmado no mundo dos negócios e na teoria sobre empresas familiares (SONGINI, 2006; STEWART; HITT, 2012), de que as empresas familiares são tradicionalmente pouco profissionais e, caso fossem "profissionalizadas", apresentariam melhores resultados, este estudo de caso trouxe à tona a caracterização de que a empresa familiar que possui gestão profissional, independente da origem do gestor, pode apresentar bons resultados. Evidência disso foi o resultado encontrado nesta pesquisa, em que a empresa Capital, passando por um processo de profissionalização no qual não inclui a entrada de gestores não pertencentes à família, possui resultados melhores que as demais empresas. No outro lado, com maior grau de profissionalização e a não tendo a participação de familiares na empresa, a Campos Gerais apresentou pior resultado durante o período pesquisado.

Ao se fazer uma análise das variáveis estudadas neste trabalho para a contextualização da profissionalização, é possível tirar algumas conclusões. Dentro da perspectiva financeira, pode-se perceber que a empresa que possui o menor grau de profissionalização possui o maior lucro líquido. Essa análise pode ser feita

tanto no lucro líquido dividido pela receita operacional bruta quanto ao comparar o valor do lucro de cada uma das empresas. Mesmo possuindo a menor receita operacional bruta das três empresas familiares pesquisadas, a empresa Capital possui o melhor resultado no lucro líquido. Ao descartar a empresa Campos Gerais nesta análise, pois apresentou prejuízo no período pesquisado, e comparar somente as duas empresas, a Capital apresentou um lucro líquido 16,88% maior que a Norte, mesmo possuindo uma receita operacional bruta 48,35% menor.

Já na perspectiva de clientes, as duas variáveis estudadas apresentaram resultados bastante distintos. Enquanto as três empresas deram resultados bastante similares na variável satisfação de clientes, com pequena variação, elas apresentaram resultados bastante distintos na variável participação de mercado. Apesar de apresentar uma grande diferença, não é possível concluir que a profissionalização influencie de fato os resultados desta variável por dois motivos. Em primeiro lugar, a empresa Norte, com grau de profissionalização similar ao da empresa Capital, possui participação muito maior em seu mercado de atuação. Em segundo lugar, deve se ressaltar que a região em que a empresa Capital está inserida possui maior volume de negócios que a região dos campos gerais e norte do estado, além de uma quantidade muito maior de concorrentes, fazendo que a concentração de mercado seja menor.

Quanto à perspectiva de processos internos, também não é possível afirmar que a profissionalização tenha relação com os resultados apresentados pelas empresas familiares pesquisadas. Visto que os resultados são muito similares nas duas variáveis pesquisadas para as três empresas, não é possível inferir que o grau de profissionalização medido influencie esse resultado.

Por último, tal qual os resultados das perspectivas anteriores, na perspectiva de aprendizagem e crescimento também não apresenta relação do grau de profissionalização medido das empresas familiares pesquisadas com o resultado das variáveis desta perspectiva. As empresas Norte e Campos Gerais possuem número de horas de capacitação muito similares, apesar da grande diferença no grau de profissionalização. Além disso, a empresa que apresenta a menor rotatividade, que é a empresa Capital, também possui baixo grau de profissionalização.

Fazendo uma análise ligando as perspectivas, pode-se fazer algumas observações quanto aos resultados obtidos em cada ponta quanto ao grau de profissionalização das empresas. A empresa Capital, que apresentou o menor grau de profissionalização dentre as empresas pesquisadas, possui o menor número de horas de capacitação de funcionários e a menor rotatividade, o que pressupõem que a empresa possui funcionários antigos que tiveram menor número de horas de treinamento no período pesquisado. Apesar do menor investimento em treinamento por parte da Capital, o índice de satisfação de clientes não apresenta diferenciação com as demais empresas, tal qual os índices de reprocesso e garantia. Conclui-se nesta análise que o grande mérito da empresa Capital é, mesmo com menores volumes de vendas, conseguir ter o maior lucro líquido, o que pode ser explicado por outros fatores, como por exemplo, processos melhores estruturados que geram menores custos e menor depreciação contábil de ativos, mas não o grau de profissionalização medido desta empresa.

Já a empresa Campos Gerais, que apresentou o maior grau de profissionalização dentre as empresas pesquisadas, possui o maior número de horas de capacitação e também o maior rotatividade dentre as empresas pesquisadas. Ao mesmo tempo, possui o maior índice de garantias, além de índice de reprocessos e satisfação de clientes similar às demais empresas. O indicador lucro líquido foi negativo, tornando a análise desta empresa para outros fatores, como por exemplo o preço de venda e as concessões feitas a clientes para obter maior participação de mercado, visto que a empresa possui menor tempo de vida, porém nada relacionado ao grau de profissionalização medido desta empresa.

Após este estudo em profundidade, se faz possível afirmar através das empresas familiares pesquisadas, que a profissionalização não foi fator determinante para o resultado destas empresas familiares. Pode-se afirmar que é possível, na empresa familiar com atuação da família no seu dia-a-dia, sem a existência de executivos não pertencentes à família, gerar bons resultados frente ao seu menor grau de profissionalização.

## 5.1 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Nesta fase da pesquisa são destinadas sugestões de pesquisas futuras para a continuidade desta temática, facilitando o trabalho de quem busca seguir no tema.

Relacionado ao desempenho das empresas familiares, pontos importantes sobre a família podem ser estudados em maior profundidade, como a negociação da família, os problemas de sucessão e o relacionamento entre sucessor e sucedido, além dos conflitos familiares que afetam o bom desempenho da empresa.

Outro ponto interessante que tem necessidade de ser aprofundado dentro da temática da empresa familiar é o processo de planejamento paralelo, ou seja, como planejar a família e a empresa familiar simultaneamente. Importante ressaltar o planejamento dentro do contexto da empresa familiar, principalmente quanto ao seu processo de profissionalização e como a família se encaixa no mesmo.

Outro tema que possui importância no mundo dos negócios mas que possui pouca teoria acerca do mesmo é a situação da família nas negociações entre empresas que envolvem empresas familiares. Além disso, temas relacionados à venda, como quando e como vender a empresa familiar, possuem pouca teoria disponível.

Sugere-se ainda pesquisas empíricas com empresas diferentes mas que possuam características similares às apresentadas neste trabalho, para confrontação dos resultados obtidos. Com o mesmo objetivo, sugere-se uma pesquisa com estratégia de pesquisa quantitativa interligando os temas profissionalização e desempenho, com uma base maior de empresas

Por fim, sugere-se a replicação deste trabalho em tempos futuros com um período maior de análise do desempenho das empresas pesquisadas, para análise das mudanças ocorridas com o passar do tempo.

## **REFERÊNCIAS**



ALBUQUERQUE, A.L.; PEREIRA, R.D.; OLIVEIRA, J.L. Sucessoras invisíveis: a construção social do gênero e a sucessão em uma empresa familiar. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD)*, 2012. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2012.

ANDERSON, R.C.; REEB, D.M.. Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. **The journal of finance**, v. 58, n. 3, p. 1321-1327, 2003.

ANDRADE, D.M.; GRZYBOVSKI, D. Aplicabilidade do "Modelo dos Três Círculos" em Empresas Familiares Brasileiras: Um estudo de caso. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD)*, 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba, ANPAD, 2004.

ANDRADE, DM; LIMA, J.B.; e ANTONIALLI, J.M. Significados do processo de sucessão em uma empresa familiar. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD)*, 2006. Salvador. **Anais...** Salvador, ANPAD, 2006.

ANTONELLO, C.S. O autodesenvolvimento e a perspectiva da aprendizagem organizacional. *In BITENCOURT, C.C. Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ARRUDA, G.S.; MADRUGA, S.R.; FREITAS Jr., N.I. A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. **Revista de Administração UFSM**, v.1, n.1, p. 71-84, 2008.

ASSAF NETO, A. **Estrutura e Análise de Balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ATZ, V.; RESE, N. Identificação de elementos culturais na aquisição de uma empresa familiar por um fundo de *private equity*: um estudo de caso. **Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**. V.2, n.2, 2013.

BARNEY, J.B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading Massachussetts: Addison-Wesley Publishing Company, 2004.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. *In: CLEGG, S.R.; HARDY, C. (Orgs.)*.

**Handbook de Estudos Organizacionais:** ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004.

BERTUCCI, J.L.O.; PIMENTEL, T.D.; CAMPOS, E.A.S. Governança em empresas familiares: Um estudo sobre o desenvolvimento não harmônico do eixo propriedade-empresa-família. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD)*, 2008. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2008.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S.. **A economia da Estratégia**. 5ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BIRD, B., WELSCH, H., ASTRACHAN, J.; PISTRUI, D. Family business research: the evolution of an academic field. **Family Business Review**, 15(4), 337–50, 2002.

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas:** novas práticas conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BLOCK, J.H. How to pay nonfamily managers in large family firms: A principal-agent model. **Family Business Review**, 24(1), p. 9-27, 2011.

BLOOM, N.; VAN REENEN, J. Measuring and explaining management practices across firms and countries. **Quarterly Journal of Economics**, 122, p 1351-1458, 2007.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

BORGES, A.F. Empreendedorismo familiar multigeracional: uma alternativa para a análise das empresas familiares empreendedoras. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD)*, 2012. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2012.

BORGES, A.F.; LIMA, J.B.; A construção do processo de sucessão empreendedora em empresas familiares. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD)*, 2009. **Anais...** São Paulo, ANPAD, 2009.

BORGES, A.F.; LIMA, J.B.; CARVALHO, F.A.P. Interação entre indivíduos, família e empresa na construção do processo de sucessão em uma empresa familiar. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD)*, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2008.

BORGES, A.F.; LIMA, J.B.; CARVALHO, F.A.P. Construção do processo de sucessão em empresas familiares: transmissão gerencial e patrimonial. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD)*, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2007.

BRITO, L.A.L.; VASCONCELOS, F.C. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. **Rev. Adm. Contemporânea.**, v.8, p. 107-129, 2004.

BULGACOV, S.; SOUZA, Q.R.; PROHMAN, J.I.P.; COSER, C.; BARANIUK, J. **Administração Estratégica: Teoria e prática**. São Paulo, Atlas, 2007.

CARR, J.C.; COLE, M.S.; RING, J.K.; BLETTNER, D.P. A measure of variations in internal social capital among family firms. **Entrepreneurship: theory and practice**, v. 35, p. 1207-1227, 2011.

CERIBELI, H.B.; MERLO, E.M.; MORAIS, F.S. Análise do processo de profissionalização da gestão de empresas familiares atuantes no varejo. **RECADM - Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**. V.9, n. 2, p. 233-250, 2010.

CHITTOOR, R; DAS, R. Professionalization of management and succession performance - A vital linkage. **Family Business Review**, n. 20, p. 65-79, 2007.

CHRISMANN, J.J.; CHUA, J.H., BERGIEL, E.B. An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. **Entrepreneurship: theory and practice**, n. 33, p.355-372, 2009.

CLEGG, S.R.; HARDY, C. Introdução e estudos organizacionais. *In: CLEGG, S.R.; HARDY, C. (Orgs.) Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998.

COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COOPER, A.C.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre, Bookman, 2003.

CORBETTA, G. Patterns of development of family business in Italy. **Family Business Review**. V.8, n.4, p.255-265, 1995.

COUTINHO, A. R.; KALLÁS, D. **Gestão da estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DALLA COSTA, A.J. Gestão dos herdeiros ou de profissionais nas empresas familiares: o caso da Perdigão. **Revista Economia Contemporânea**. V.11, n.2, p. 197-225, 2007.

DAILY, C.M.; DALTON, D.R. Financial performance of founder-managed versus professionally managed firms. **Journal of Small Business Management**, n.30, p. 25-34, 1992.

DAVIDSSON, P. **Continued entrepreneurship and small firm growth**. Stockholm: Stockholm School of Economics, 1999, p. 272.

D'ÁVILA, G.C.; REGIS, H.P.; OLIVEIRA, L.M.B. Redes sociais e indicações para processos de recrutamento e seleção: uma análise pela perspectiva dos candidatos. **Revista Psicologia: Organizações e trabalho**. V.10, n.1, p. 65-80, 2010.

DE RÉ, C.A. Processos do sistema de gestão de pessoas. *In* BITENCOURT, C.C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DEBICKI, B.; MATHERNE, C.; KELLERMANNNS, F.; CHRISMAN, J. Family business research in the new millennium. **Family Business Review**, n.22, p. 151-166, 2009.

DEKKER, J.C.; LYBAERT, N.; STEIJVERS, T.; DEPAIRE, B.; MERCKEN, R. Family firm types based on the professionalization construct: exploratory research. **Family Business Review**, v.26, p. 81-99, 2013.

DUARTE, F.D.; OLIVEIRA, F.R. Análise de maturidade de processos sucessórios em empresas familiares. **Rege**, v.17, n.2, p.135-150, 2010.

DYER, G.J. Examining the "family effect" on firm performance. **Family Business Review**, 19, p. 253-273, 2006.

ESTOL, K.M.F.; FERREIRA, M.C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v.10, n.4, p.93-110. 2006.

FERREIRA, J.M. **Potencial empreendedor e liderança criativa: um estudo com varejistas do comércio de materiais de construção em Curitiba/PR**. Curitiba, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

FLAMHOLTZ, E.; RANDLE, Y. **Growing pains**: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm. São Francisco: Jossey-Bass, 2007.

FRANÇA, A.C.L. **Práticas de recursos humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos.

FREIRE, P.S.; SOARES, A.P.; NAKAYAMA, M.K.; SPANHOL, F.J. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, n. 3, v.7, p.713-736, 2010.

FREITAS, E.C.; KRAI, L.S. Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. **REGE**, v.17, n.4, p. 387-402, 2010.

GARCIA, V.P. **Desenvolvimento das famílias empresarias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, K.E.; DAVIS, J.A.; HAMPTON, M.M.; LANSBERG, I. **De geração para geração**: ciclos de vida da empresa familiar. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GILDING, M.; GREGORY, S.; COSSON, B.. Motives and Outcomes in family business succession planning. **Entrepreneurship Theory and Practice**, n 37, 2013.

GIOVANNONI, E.; MARAGHINI, M.; RICCABONI, A. Transmitting knowledge across generations: the role of management accounting practices. **Family Business Review**, n.24, p. 126-150, 2011.

GLUNK, U.; WILDEROM, C.P.M. Organizational effectiveness = corporate performance? Why and how two research need to be merged. **Readings in organization science: Organizational change in a changing context**. Lisboa: ISPA, 1999.

GONÇALO, C.R.; BORGES, M.L. A gestão do conhecimento organizacional. *In* BITENCOURT, C.C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GONÇALVES, J.S.R.C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. V.7, n.1, p. 7-12, 2000.

GRANATA, D.; CHIRICO, F. Measures on value in acquisitions: Family versus non-family firms. **Family Business Review**, vol. 23, n. 4, p. 341-354, 2010.

GRZYBOVSKI, D.; HOFFMANN, P.Z.; MUHL, E.E. Estratégia e sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo do caso Gerdau. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD). **Anais...** Belo Horizonte, ANPAD, 2008.

HALL, A.; NORDQVIST, M. Professional management in family business: toward an extending understanding. **Family Business Review**, n.21, p.51-69, 2011.

HANDLER, W. Methodological issues and considerations in studying family businesses. **Family Business Review**, v. 2, n. 3, p. 257–276, 1989.

HUYBRECHTS, J.; VOORDECKERS, W.; LYBAERT, N. Entrepreneurial risk taking of private family firms: The influence of a non-family CEO and the moderating effect of CEO tenure. **Family Business Review**, v. 26, n. 2, p. 161–179, 2012.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIRSCHNER, A.M.; MONTEIRO, C.F. Da sociologia econômica à sociologia da empresa: para uma sociologia da empresa brasileira. **Revista Sociedade e Estado**, v.17, n.1, p.79-103, 2002.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KWAN, H.K.; AU, K.; LAU, V.P. Effects of family-to-work conflict on business owners: the role of family business. **Family Business Review**, n.25, p. 178-190.

LAMBRECHT, J. Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. **Family Business Review**, v.18, p. 267-282, 2005.

LEITE, H.P. **Introdução à Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1986.

LODI, J.B. **A empresa familiar**. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 1978.

LODI, J.B. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LEMES JUNIOR, A.B.; RIGO, C.M.; CHEROBIM, A.P.M.S. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista BNDES**, n.7, 1997.

LUBATKIN, M.H.; SCHULZE, W.S.; LING, Y.; DINO, R.N. The effects of parental altruism on the governance of family managed firms. **Journal of Organizational Behavior**, n. 26, p. 313-330, 2005.

MACÊDO, K.B.; CAIXETA, C.M.M.; GUIMARÃES, D.C.; MACÊDO, G.N.S.; HERNANDEZ, J.C. O processo sucessório em empresas familiares e a exclusão da mulher. **Revista Psicologia & Sociedade**, n.16, v.3, p 69-81, 2004.

MASON, C.; HARRISON, R. Venture capital: rational, aims and scope. **Venture Capital**, v.1, n.1, p, 1-46, 1999.

MATARAZZO, D.C. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATITZ, Q.R.S. **Aspectos semânticos, formais e funcionais do conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo analítico**. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, UFPR, Curitiba, 2009.

MENDES-DA-SILVA, W.; MELO, L. Q. Governança corporativa, desempenho e *turnover* de executivos: um estudo comparativo entre indústrias brasileiras familiares e não familiares. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, ANPAD, 2005.

MIRANDA, S.R.; GRZYBOVSKI, D. Governança na pequena empresa familiar: Caso Bilhares Engers. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 2012. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2012.

MOREIRA Jr, A.L. Programas de profissionalização e sucessão: um estudo de caso de empresas familiares de pequeno porte de São Paulo. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

MOREIRA Jr, A.L. Estratégias de governança na empresa familiar - modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa. **Tese** (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

MULLER, A.N.; TELÓ, A.R. Modelos de Avaliação de Empresas. **Revista Fae**, v. 6, n.2, p.97-112, 2003.



NUNES, L.C.F.; SERRASQUEIRO, Z.M.S. A informação contabilística nas decisões financeiras das pequenas empresas. **Revista Contabilidade e Finanças**. N. 36, p.87-96, 2004.

OLIVEIRA, M. A. **E agora, José?** Guia para quem quer buscar emprego, mudar de trabalho, montar um negócio ou repensar sua carreira. São Paulo: Editora Senac, 1999.

OLIVEIRA, J.L.; ALBUQUERQUE, A.L.; PEREIRA, R.D.; BORGES, A.F. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (Re)arranjando o lugar da família multigeracional. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 2010. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2010.

OLIVEIRA, A.G.; MULLER, A.N.; NAKAMURA, W.T. A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. **Revista Fae**, v.3, n.3, p.1-12, 2000.

PEREIRA, R.D.; OLIVEIRA, J.L. A estruturação do processo sucessório e a influência dos valores familiares em uma empresa têxtil mineira. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 2010. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2010.

PEREIRA JR, P.J; GONÇALVES, P.R.S. **A empresa enxuta**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PETRY, L.I.; NASCIMENTO, A.M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade e Finanças**. V. 20, n. 49, p. 109-125, 2009.

PINTO, M.C.S.; SOUZA, C.L.C. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira: um estudo de caso. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 2007. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2007.

POZA, E. **Family Business**. Mason: Ed. Thomson, 2007.

RASOTO, A. **Gestão financeira: enfoque em inovação**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

RODRIGUES, A.M. Padrões afetivos na família e na empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**. V. 31, n.4, p. 35-48, 1991.

SÁ, J.A.M. **Um estudo sobre o uso da intuição como facilitadora no processo decisório em empresas familiares**. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2013.

SACRISTÁN-NAVARRO, M.; GÓMEZ-ANSÓN, S.; CABEZA-GARCÍA, L. Family ownership and control, the presence of other large shareholders, and firm performance: further evidence. **Family Business Review**, n.24, v.1, p. 71-93, 2011.

SANCHES, O.M. Estratégias para implantação e gerência de sistemas de informação de apoio à tomada de decisões. **Revista de Administração Pública**, n. 31, v.4, p. 68-100, 1997.

SARDESHMUKH, S. R.; CORBETT, A.C. The duality of internal and external development of successors: Opportunity recognition in family firms. **Family Business Review**, v.24, p.111-125, 2011.

SCHEIN, E.H. The role of the founder in creating organizational culture. **Family Business Review**, n.8, p. 221-238, 1995.

SHARMA, P. An overview of the field of the family business studies: Current status and directions for the future. **Family Business Review**, n.17, p. 1-36, 2004.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H. Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. **Journal of Business Venturing**, n.18, p. 667-687, 2003.

SHARMA, P.; CARNEY, M. Value creation and performance in private family firms: measurement and methodological issues. **Family Business Review**, n. 25, p. 233-242.

SHARMA, P. NORDQVIST, M. A classification scheme for family firms: from family values to effective governance to firm performance. *In*: TAPIES, J.; WARD, J.L. **Family values and value creation: The fostering of enduring values within family-owned business**. Nova Iorque: Ed. Palgrave Macmillan, 2008.

SILVA, J.P. **Análise financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SONGINI, L. The professionalization in family firms: theory and practice. *In*: POUTZIOURIS, P.Z.; SMYRNIOS, K.X.; KLEIN, S.B. **Handbook of research on family business**. Cheltenham: Ed. Edward Elgar, 2006.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A. JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

STAKE, R. **Qualitative research**: studying how things work. London: the Gilford Press, 2000.

STEWART, A.; HITT, M.A. Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. **Family Business Review**, n. 25, p. 58-86, 2012.

STEIJVERS, T; VOORDECKERS, W. Private family ownership and the agency costs of debt. **Family Business Review**. v. 33, n. 246, p. 335-346, 2010.

STROEHER, A.M.; FREITAS, H. O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. **RAUSP / Revista de Administração - Eletrônica**. V.1, N.1, Art. 7, 2008.

VALENTE, N.T.Z. **Implementação de ERP em pequenas e médias empresas: estudo de caso em empresa do setor da construção civil**. São Paulo, 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

VIDIGAL, A.C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

WESTON, J.F.; BRIGHAM, E.F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.